



**Facultad de Posgrados**

**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE  
COMERCIANTES DE LECHE DEL CANTÓN SIGCHOS (ASOCOLESIG)**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión  
de Empresas de Servicios**

**PROFESOR GUÍA**

Ing. Roberto Carlos Herrera A. MSC

**AUTOR**

Luis Fernando Tello Tocte

**Año**

2023



**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE  
COMERCIANTES DE LECHE DEL CANTÓN SIGCHOS  
(ASOCOLESIG)**

AUTOR

Luis Fernando Tello Tocte

Año

2023

## Resumen

El presente proyecto ha planteado determinar la gestión por procesos y su incidencia en la productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos “Asocolesig”, el objetivo es determinar como la gestión por procesos incide en la productividad de la asociación, la asociación nace con una idea de negocio y con la finalidad de apoyar a los pequeños productores de leche del cantón, cuenta con una infraestructura y planta de lácteos en la que elabora productos derivados de la leche entre ellos yogurt, quesos, leche entera, y cuya marca única es “SIGCHOLAC”, productos que son comercializados dentro y fuera del cantón Sigchos.

En cuanto a los resultados de la investigación, el entorno de la asociación esta inmersos a los factores internos y externos, en la que se identificó que una de las debilidades que afronta la asociación es la informalidad de sus procesos productivos, y así mismo a los factores externos se enmarca que el poder adquisitivo de los consumidores tiende a ser afectados por la crisis económica y política del país, por lo que la influencia de las nuevas tendencias de los consumidores, hace que sea necesario crear productos de calidad y a precios asequibles, aplicado las buenas prácticas de manufactura (BPM) y que sean amigables con el medio ambiente.

De acuerdo a los resultados obtenidos se propone un manual de procesos en la que se establece los lineamientos a seguir para levantar, documentar, actualizar y dar seguimiento a cada uno de los procesos productivos que tiene la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos “Asocolesig”, de esta manera proporcionando una herramienta administrativa para llevar a cabo las operaciones bajo estándares de calidad.

**Palabras claves:** Gestión, procesos, productividad, asociación, comerciantes.

## Abstract

The present project has proposed to determine the management by processes and its incidence in the productivity of the Artisanal Association of Milk Merchants of the Canton Sigchos "Asocolesig", the objective is to determine how the management by processes affects the productivity of the association, the association was born with a business idea and with the purpose of supporting small milk producers in the canton, it has an infrastructure and a dairy plant in which it produces products derived from milk, including yogurt, cheese, whole milk, and whose brand The only one is "SIGCHOLAC", products that are marketed inside and outside the Sigchos canton.

Regarding the results of the investigation, the environment of the association is immersed in internal and external factors, in which it was identified that one of the weaknesses that the association faces is the informality of its production processes, and likewise to the External factors are part of the fact that the purchasing power of consumers tends to be affected by the country's economic and political crisis, so the influence of new consumer trends makes it necessary to create quality products at affordable prices, applied good manufacturing practices (BPM) and that are friendly to the environment.

According to the results obtained, a process manual is proposed in which the guidelines to be followed are established to raise, document, update and monitor each of the production processes that the Artisanal Association of Milk Merchants of the Sigchos Canton has " Asocolesig", thus providing an administrative tool to carry out operations under quality standards.

**Keywords:** Management, processes, productivity, association, merchants

## Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Introducción .....	1
Objetivos.....	3
General .....	3
Específicos .....	3
Justificación .....	4
Antecedentes.....	5
Identificación de la Problemática.....	5
Metodología, Técnicas e Instrumentos .....	6
Preguntas de Investigación.....	6
Alcance de la Investigación .....	14
Capítulo I .....	15
Marco Teórico.....	15
1.1. Empresa.....	15
1.2. Gestión por Procesos.....	15
1.2.1. Definición de Gestión .....	15
1.2.2. Gestión Estratégica .....	15
1.2.3. Procesos.....	16
1.4. Productividad .....	18
1.4.1. Definición de Productividad .....	18
1.4.2. Elementos de la Productividad .....	18
1.4.3. Factores que Determinan la Productividad.....	18
1.5. Sistema Productivo .....	19
1.5.1. Actividades Agropecuarias .....	19
1.5.2. Sistema de Producción Agropecuaria.....	19
Producción Agropecuaria Extensiva – Intensiva:.....	19
1.5. Economía Popular y Solidaria.....	20
1.5.1. De las formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria .....	20

Capítulo II .....	21
Desarrollo de los Resultados.....	21
1. Realización del Diagnóstico Situacional.....	21
3.2.5.1. Antecedentes y Reseña Histórica .....	21
1.1. Ubicación Geográfica.....	21
1.2. Marco Legal .....	21
1.3. Líneas de Servicios y Productos.....	22
1.5. Descripción del Proceso Productivo .....	22
1.5.1. Elaboración de Queso fresco y Maduro .....	22
1.5.2. Elaboración de Yogurt.....	24
2.1. Análisis del Entorno Empresarial .....	25
2.1. Estudio de Mercado .....	25
2.1.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta Dirigida a los Clientes Finales y Potenciales de la Asociación Asocolesig. ....	25
2.2. Análisis del Entorno de la Empresa a Partir de las Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (FODA) .....	36
2.3. Análisis PESTEL .....	37
2.3.1. Aspectos Políticos .....	37
2.3.2. Aspectos Económicos y Financieros .....	37
2.3.3. Aspectos Sociales .....	38
2.3.4. Aspecto Tecnológico.....	38
2.3.5. Aspecto Ecológico y Ambiental.....	39
2.3.6. Aspectos Legales.....	39
2.4. Análisis del Marketing de la Empresa .....	39
2.5. Análisis a Expertos.....	44
3. Propuesta de Mejora.....	47
3.1. Análisis de Puntos Críticos de la Empresa Asocolesig .....	47
3.2. Desarrollo de la Propuesta.....	48
3.2.1. Introducción.....	48
3.2.2. Objetivo General .....	48
3.2.1. Objetivos Específicos .....	48
3.2.3. Base Legal .....	49

3.2.4. Alcance .....	49
3.2.5. Presentación de la Institución .....	49
3.2.6. Plan Estratégico .....	49
3.2.6.1. Misión.....	49
3.2.6.2. Visión .....	49
3.2.6.3. Valores.....	50
3.2.6.4. Objetivos Estratégicos .....	50
3.2.6.5. Estructura Orgánica .....	50
3.2.6.6. Descripción de los Involucrados en la Gestión Administrativa .....	52
3.2.6.7. Descripción de los Roles y Funciones de la Gestión Operativa.....	52
3.2.7. Políticas para la Gestión por Procesos .....	53
3.2.7.1. Normas de la Gestión por Procesos.....	53
3.2.7.2. Normas de Divulgación del Manual.....	54
3.2.7.3. Normas sobre Enmiendas y Actualizaciones del Manual .....	54
3.2.7.4. Normas sobre la Custodia del Manual.....	54
3.2.8. Metodología Aplicada.....	54
3.2.8.1. Simbología Utilizada en la Diagramación.....	55
3.2.8.2. Mapa de Procesos .....	56
3.2.8.3. Cadena de Valor de la Asociación “Asocolesig” .....	56
3.2.8.4. Fases del Levantamiento de Procesos .....	57
3.2.8.4.1. Primera: Sesiones para el Levantamiento de Procesos.....	57
3.2.8.4.2. Segunda: Sesiones de Ajustes y Validación .....	57
3.2.8.4.3. Tercera: Jornada de Socialización .....	58
3.2.8.4.4. Cuarta: Seguimiento y Control.....	58
3.2.8.4.5. Quinta: Plan de Mejoramiento de Procesos .....	58
3.2.9. Sistema de Gestión por Procesos.....	59
3.2.9.1. Diagramas de Procesos de la Asociación Asocolesig.....	59
3.2.10. Análisis del Presupuesto .....	62
3.2.11. Cronograma de Ejecución de Actividades.....	63
3.3. Estrategia para Fortalecer los Procesos Productivos de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del cantón Sigchos .....	64
Discusión de Resultados .....	67

Conclusiones y Recomendaciones .....	69
Conclusiones .....	69
Recomendaciones .....	70
Referencias.....	71
Glosario de Términos.....	75
Anexos .....	76



## Índice de Figuras

<b>Figura N.</b>	<b>Página N.</b>
<b>Figura 1</b> .....	19
<b>Figura 2</b> .....	20
<b>Figura 3</b> .....	26
<b>Figura 4</b> .....	27
<b>Figura 5</b> .....	28
<b>Figura 6</b> .....	29
<b>Figura 7</b> .....	30
<b>Figura 8</b> .....	31
<b>Figura 9</b> .....	32
<b>Figura 10</b> .....	33
<b>Figura 11</b> .....	34
<b>Figura 12</b> .....	35
<b>Figura 13</b> .....	36
<b>Figura 14</b> .....	38
<b>Figura 15</b> .....	41
<b>Figura 16</b> .....	42
<b>Figura 17</b> .....	43
<b>Figura 18</b> .....	51
<b>Figura 19</b> .....	56
<b>Figura 20</b> .....	57
<b>Figura 21</b> .....	60
<b>Figura 22</b> .....	61

## Índice de Tablas

<b>Tabla N.</b>	<b>Página N.</b>
<b>Tabla 1.....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 3.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 4.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 5.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 6.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 7.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 8.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 9.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 10.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 11.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 12.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 13.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 14.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 15.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 16.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 17.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 18.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 19.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 20.....</b>	<b>66</b>

## Índice de Anexos

<b>Anexos N.</b>	<b>Página N.</b>
<b>Anexo 1</b> .....	77
<b>Anexo 2</b> .....	78
<b>Anexo 3</b> .....	80
<b>Anexo 4</b> .....	81
<b>Anexo 5</b> .....	82
<b>Anexo 6</b> .....	83
<b>Anexo 7</b> .....	85
<b>Anexo 8</b> .....	86
<b>Anexo 9</b> .....	87
<b>Anexo 10</b> .....	88
<b>Anexo 11</b> .....	89
<b>Anexo 12</b> .....	90
<b>Anexo 13</b> .....	91

## **Declaración del Profesor Guía**

"Declaro haber dirigido este trabajo “La gestión por procesos y su incidencia en la productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de leche del Cantón Sigchos (Asocolesig)”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Fernando Tello Tocte en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

### **Declaración del Profesor Corrector**

"Declaro haber revisado este trabajo, La gestión por procesos y su incidencia en la productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de leche del Cantón Sigchos (Asocolesig), de Luis Fernando Tello Tocte en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

## **Declaración de Autoría del Estudiante**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Luis Fernando Tello Tocte

C.I.: 0503451742

## **Dedicatoria**

Luis Fernando Tello

El presente proyecto de titulación lo dedico a Dios por bendecirme cada día con el aliento de vida por llegarme de fuerza y fortalezas para culminar una etapa más en mi carrera profesional.

A mi padre Humberto y María (+) por protégeme y sobre todo por inculcarme los valores de la responsabilidad, honestidad y respeto .

A mis queridos hermanos/as por su gran apoyo que me han brindado en todos mis proyectos de mi vida.

## **Agradecimiento**

Luis Fernando Tello

Doy gracias a Dios por colmar de sus bendiciones y llenarme de su sabiduría para finalizar una etapa más en mi vida.

A la prestigiosa Universidad de las Américas y a su cuerpo colegiados, por brindar su apertura para cursar el posgrado y por permitirme cumplir con unos de mis sueños tan anhelados.

A la asociación Asocolesig por darme la apertura y su confianza para la elaboración del presente trabajo de titulación.



## **Introducción**

Es eminente que en la actualidad muchas empresas están optando por las herramientas administrativas que les permita tener un control de las actividades tanto productivos y comerciales ya que estas dependen de las existencias de las misma, por ende es necesario una buena planificación estratégica y establecer objetivos para lograr los resultados ya sea a corto o largo plazo.

La gestión por procesos al ser una herramienta importante para la ejecución de las actividades y operaciones de las pequeñas, medianas y grandes empresas constituye una estrategia para garantizar la entrega de productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor, por lo tanto la adaptación e implementación requiere de la colaboración de los empleados y trabajadores, puesto que serán los que intervendrán directamente a estos cambios.

Otras maneras de llevar la delantera de las organizaciones es también medir su productividad es decir los recursos empleados versus resultados alcanzados para que esto sea posible es necesario la aplicación de una buena gestión de procesos .

Desde esta perspectiva se efectúa la elaboración del presente trabajo investigativo el mismo que está comprendido por tres capítulos que fue desarrollado dentro de la organización Asocolesig. En el capítulo I, del presente trabajo investigativo se establece el marco teórico como parte del sustento, el mismo que se encuentra integrada por todas las referencias utilizadas, conceptos teóricos y las varias teorías aplicado para el desarrollo de la misma.

En el capítulo I, del presente trabajo investigativo se establece el marco teórico como parte del sustento, el mismo que se encuentra integrada por todas las referencias utilizadas, conceptos teóricos y las varias teorías aplicado para el desarrollo de la misma.

En el capítulo II, se encuentra abarcado el desarrollo de los resultados, en el mismo se realizó un análisis del diagnóstico situacional actual de la asociación, luego se procedió a analizar el entorno organizacional de la gestión por procesos y la productividad, empleando diferentes instrumentos para llevar a cabo el respectivo análisis, es así que en la tercer parte de acuerdo al análisis de los puntos críticos de la asociación se realizó la propuesta de un manual de gestión por procesos considerando las necesidades de la empresa y para su ejecución se estableció un presupuesto y cronograma de actividades; y como última parte se realizó la discusión de los resultados haciendo énfasis a dos trabajos investigativos referentes al tema.

En la parte final se elaboró las conclusiones según los resultados obtenidos en proyecto de investigación, también se propuso recomendaciones para gestionar y mejorar los procesos, por otra parte, se estableció las referencias bibliográficas empleadas en la ejecución de la investigación, así mismo consta un glosario de términos y con el propósito de ampliar y sustentar la información se adjuntan varios anexos, tablas, fichas, matrices y archivos fotográficos

**La Gestión por Procesos y su Incidencia en la Productividad de la Asociación Artesanal de  
Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos (Asocolesig)**

**Objetivos**

**General**

Determinar como la gestión por procesos incide en la productividad de la asociación “Asocolesig”.

**Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional la asociación “Asocolesig”
- Analizar el entorno organizacional de la gestión por procesos y la productividad.
- Elaborar una propuesta para el mejoramiento de los puntos críticos de la empresa.

## **Justificación**

En la actualidad en un mercado competitivo las empresas deben rediseñar sus procesos en cada una de las áreas que las conforman para que de esta manera puedan cumplir con las actividades y las demandas del mercado; por ende se deben optar por la implementación de una gestión por procesos.

Es así que la gestión por procesos es una de las herramientas estratégica para las organizaciones que contribuye a ejecutar de una manera práctica las actividades, mejorando el desempeño y fortalecimiento tanto a nivel interno como externo que a su vez trae consigo varias ventajas como la disminución de costos, ser competitivos y garantiza una productividad empresarial.

La gestión por procesos en las organizaciones atrae muchos beneficios y oportunidades que pueden mejorar y de esta manera llegar a los mercados objetivos en el que se desenvuelve. Es así que hoy en día los clientes exigen productos de calidad y a tiempo, por ende, los procesos y actividades deben ser ejecutadas de manera eficiente para cumplir con esta demanda, por lo cual el diseñar un sistema de gestión por procesos permite cumplir con estas exigencias de un mercado que se encuentra en constante cambio.

En cuanto a la propuesta de investigación se estudiará el comportamiento que existe en los procesos, en el que se propondrá mejorarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando los estándares de calidad en todos los procesos haciendo énfasis al área de producción.

## **Antecedentes**

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad (Castellnou, 2021).

Según trabajo de investigación denominado “La gestión por procesos de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la productividad, periodo 2018-2019” del autor Cristian Yedra, la gestión por procesos ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades, a través una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos (Yedra, 2020).

En cuanto a la asociación “Asocolesig” nace de la necesidad de los pequeños productores de leche en que se enfoca en la creación de la plata procesadora la misma que está ubicada en el cantón Sigchos con fin de retribuir los ingresos de la mejor manera a sus proveedores

### **Identificación de la Problemática**

Dentro de la empresa ASOCOLESIG existen tres líneas de producción de quesos, yogurt y leche entera, los mismo que serán analizados cada uno ya que en comparaciones a años anteriores solían procesar 7000 litros de leche diarios que en la actualidad esto bordean a 3000 litros, por lo es importante la implementación de un manual de procesos para la asociación.

Asocolesig desde sus inicios ha venido desarrollando sus actividades de manera empírica en el que sus registros y control no ha sido eficientes los mismo que no tienen documentados los procesos de las áreas que las conforman lo cual ha estado generando perdidas debido a la mala administración y otro factor han sido los cambios de administradores y la falta de personal.

## **Metodología, Técnicas e Instrumentos**

### **Preguntas de Investigación**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se establecieron preguntas de orientación como:

¿Cómo la gestión por procesos incidirá en la productividad de la asociación? ¿Cómo la gestión por procesos permitirá el mejoramiento de las condiciones laborales del personal? ¿Cómo la gestión por procesos contribuye al cuidado del medio ambiente? ¿Cómo la gestión por procesos fortalece el sistema económico? ¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficiencia en la producción?

El enfoque cualitativo de investigación parte del supuesto ontológico (acerca de la naturaleza de la realidad) que concibe una realidad subjetiva, el cual, contrario al supuesto positivista de una realidad objetiva, propio del enfoque cuantitativo, justifica el carácter interpretativo de la investigación cualitativa (Mata Solís, 2019).

Las técnicas cualitativas pueden utilizarse de forma complementaria, para incrementar la fiabilidad o validez de un diseño cuantitativo. Aumentan la replicabilidad del tratamiento, proporcionando un marco contextual y procesual para la manipulación experiencial, y refuerzan la validez de los resultados confirmando la relevancia de los constructos para las situaciones reales (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido, 2002).

La investigación que se aplicará surge desde el enfoque cualitativo, debido que se obtendrá la información del estado actual en cuanto a la asociación “Asocolesig”, puesto que se plantea la alternativa de elaborar una propuesta de gestión por procesos que aporte al fortalecimiento de la productividad.

Para recabar información se utilizará varias técnicas e instrumentos que se aplicará de manera directa la entrevista al gerente, jefe de producción, jefe de ventas, los cuestionarios a los clientes de la empresa “Asocolesig”, así como también la técnica de la observación de los procesos y actividades que se ejecutan, es así que en la siguiente tabla se estable la matriz de congruencias (Ver detalle en la Tabla 1).

**Tabla 1***Matriz de congruencia de análisis de las variables estudiadas del proyecto de investigación*

<b>Problema</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión de la Variable</b>	<b>Instrumentos</b>
El problema surge del interés por conocer como la gestión por procesos influye en el mejoramiento de la productividad dentro de la organización, entendiendo que el representante no conoce a fondo como la	“La gestión por procesos y su incidencia en la Productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos	<b>General</b>  Determinar como la gestión por procesos incide en la productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de leche del Cantón Sigchos (ASOCOLESIG).	<b>Independiente</b>  Gestión por procesos	Análisis FODA Análisis de PESTEL Estudio de mercado	Entrevistas Cuestionarios Encuesta de satisfacción Lista de chequeo de las 7ps del marketing
		<b>Específicos</b>	<b>Dependiente</b>		



gestión por procesos es muy importante para el desarrollo de la empresa.

(Asocolesig)”

- 
- Realizar un diagnóstico situacional de la Asociación Artesanal de Comerciantes de leche del Cantón Sigchos (ASOCOLESIG).
  - Analizar el entorno organizacional de la gestión por procesos y la productividad.
  - Elaborar una propuesta para el mejoramiento de los puntos críticos de la empresa.

Productividad

Investigación Cualitativa

7 ps del

Marketing

Mapa de

procesos

---

En cuanto al diagnóstico situacional de la asociación se procedió a levantar información relevante para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación se recopiló los antecedentes e históricos de empresa, legal , normativo , productivo mediante la aplicación de la metodología experimental y bibliográfica, dentro de la mismas se aplicaron las técnicas e instrumentos que se detalla a continuación:

### *Técnicas*

#### **Observación Directa**

La observación directa es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por un medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar (Méndez, 2009).

#### **Entrevista**

La entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema (Launez et al, 2014).

### *Instrumentos*

#### **Ficha de Observación**

La ficha de observación es un instrumento de investigación de campo en el cual se realiza una descripción específica de lugares o personas. Para realizar esta observación el investigador necesita trasladarse a donde surgió el hecho o acontecimiento que es objeto de estudio (Tipos de fichas.com) (Ver detalle en Anexo 1).

## Cuestionario

El cuestionario es un proceso estructurado de recogida de información a través del cumplimiento de una serie de preguntas, estos pueden ser aplicados mediante entrevista personal, telefónica o vía correo (García et al, 2006).

Para analizar el entorno organizacional de la gestión por procesos y la productividad se utilizó el método experimental y en cuanto a las técnicas se realizaron el tamaño del muestreo, FODA, PESTEL, análisis de la 7 ps del marketing y análisis a expertos y como instrumentos se emplearon las matrices que permitió el levantamiento de la información:

### *Técnica*

### **Tamaño de la Muestra**

La muestra es la parte de la población a la que tenemos acceso y sobre la cual realmente hacemos las observaciones” (Danel Ruas, 2015).

Sigchos, es uno de los siete cantones de la provincia de Cotopaxi y el cual está conformado por dos sectores la área urbana y rural. Es así que se detalla la población del cantón Sigchos (Ver detalle en la Tabla 2).

### **Tabla 2**

#### *Población del cantón Sigchos*

	<b>Área</b>	<b>Total</b>
Total	Urbano	2095
habitantes por área	Rural	21182
Total general		23277

Nota: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

## Fórmula para el Cálculo de Muestra

$$n_o = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**n<sub>o</sub>** = tamaño de muestra

**N** = Tamaño de la Población = 23.277

**Z** = 95% = parámetro estadístico (nivel de confianza) = 1.96

**e** = Error de aceptación = 5% = 0.05 (precisión) se aplica un margen de error = 0,06

**p** = probabilidad q ocurra el evento = 50% = 0.5

**q** = 1 - p = probabilidad q no ocurra el evento = 0.5

$$n_o = \frac{150 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.06^2 * (150 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n_o = \frac{22355.23}{84.7540}$$

$$n_o = 264$$

Finalmente se establece la muestra de 264 encuestas que fueron aplicados a los clientes de la asociación “Asocolesig” (Ver detalle en Anexo 2).

**FODA.** Es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro (Thompson et al, 2012) (Ver detalle Anexo 3).

## **PESTEL**

Es una herramienta básica para poder definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy nuestros negocios y proyectos, la cual ayuda a entender y mejorar al poder identificar los factores del entorno general (Ruiz Barroeta, 2020) (Ver detalle Anexo 4).

## **Las 7 Ps del Marketing**

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo. Es decir, todo lo que la empresa puede realizar para influir en su consumidor para la demanda de su producto (Kotler et al, 2004) (Ver detalle Anexo 5).

## **Análisis de Expertos**

Consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto (Cabero et al, 2013) (Ver detalle en Anexo 6).

Con el propósito de establecer una propuesta para mejorar y fortalecer los puntos críticos de la asociación y estos contribuyan al fortalecimiento de la productividad se aplicó el método experimental y manual, en cuantos a las técnicas se desarrollaron diagramas de procesos y como instrumentos se aplicaron las ficas narrativas y software Visio.

## **Alcance de la Investigación**

Los resultados de la presente investigación tienen un alcance directo dentro de la Asociación “Asocolesig”, y los resultados obtenidos sirven de modelo para otras organizaciones. Las limitaciones se establecen de acuerdo a la naturaleza del proyecto de investigación y a la información que se necesita, así mismo, la disponibilidad y acceso de los colaboradores y consumidores.

El estudio de la problemática del trabajo investigativo está comprendido desde el periodo del 25 de febrero hasta el 20 de mayo del 2023 en el que se entregara los resultados y exposición de la misma. La presente investigación se llevará a cabo en la unidad seleccionada; en la asociación.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

En cuanto al estudio realizado minuciosamente se pudo recabar la respectiva información de los conceptos y definiciones de diferentes fuentes bibliográficas, con cuyo propósito de sustentar el presente trabajo investigativo.

#### **1.1. Empresa**

La empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad (Valdivieso et al, 2011).

#### **1.2. Gestión por Procesos**

##### ***1.2.1. Definición de Gestión***

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, y hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma (Equipo editorial, Etecé, 2022).

##### ***1.2.2. Gestión Estratégica***

Se define la gestión estratégica organizacional como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva (Prieto Herrera, 2011).

La gestión estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que pilotan a la organización a lograr los objetivos corporativos. Está claramente relacionada con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa; basada en la interrelación de la empresa con

el medio ambiente; es decir, con los proveedores, clientes, competencia y en general todo eso que conforma la cadena de valor en la que está integrada la organización (Amat, 2003).

### **1.2.3. Procesos**

#### ***1.2.3.1. Definición de Proceso***

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente (Bravo Carrasco, 2011).

Se define al proceso como un ‘‘ conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados’’ (Norma Internacional ISO 9000, 2000).

#### ***1.2.3.2. Elementos Básicos de un Proceso***

Todo proceso, independientemente de su naturaleza, posee los siguientes elementos (Riquelme, 2022):

##### **Entradas (inputs) - Salidas (outputs)**

Las entradas representan aquellos recursos que se implementan en los procesos productivos, siendo estos necesarios para la creación de un resultado final, ya sea, un bien o un servicio; en este sentido, los inputs hacen referencia a todos aquellos factores de producción. Por otro lado, las salidas son todos aquellos resultados generados con la ejecución del proceso, en el caso de las organizaciones hace referencia a los resultados obtenidos del proceso productivo, que puede ser un bien o un servicio (Riquelme, 2022).

##### **Recursos de transformación - Actividades y Directrices**

Los recursos de transformación son aquellos elementos que sirven como factores de apoyo en el proceso de transformación, siendo estos, el capital humano, la maquinaria y equipos, u otros.



Las actividades y directrices representan todas aquellas actividades que necesitan ser ejecutadas a lo largo del proceso en las diferentes etapas, y las respectivas instrucciones y normas para la ejecución de las mismas (Riquelme, 2022).

### **Flujo Real del Proceso - Límites del Proceso**

El flujo real del proceso representa la secuencia de las actividades ejecutadas en cada etapa para el proceso de transformación hasta lograr el resultado final (salidas). Por el contrario, los límites del proceso consisten en definir un inicio y un fin de cada etapa, pues cada etapa posterior inicia con la consecución de los resultados de la etapa anterior, hasta llegar al resultado final, para ello es necesario definir las atribuciones, actividades y alcances de cada etapa (Riquelme, 2022).

### **Sistema de Control**

La ejecución de un proceso implica la ejecución de un sistema de control para la mejora continua a través del seguimiento continuo para corregir las posibles desviaciones y errores surgidos durante cada una de las fases (Riquelme, 2022).

### **Características de un Proceso**

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas (Pepper Bergholz, 2011).

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características: tienen un propósito claro, pueden descomponerse en tareas, tienen entradas y salida, se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final y si se identifican tiempos, recursos, responsables (Pepper Bergholz, 2011).

Además de las características descritas anteriormente existen dos adicionales (Carvajal & et al, 2017):

## **Variabilidad – Repetitividad**

La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. Por otro lado, la repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo; los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado (Carvajal & et al, 2017).

### **1.4. Productividad**

#### ***1.4.1. Definición de Productividad***

La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas (Medina, 2010).

#### ***1.4.2. Elementos de la Productividad***

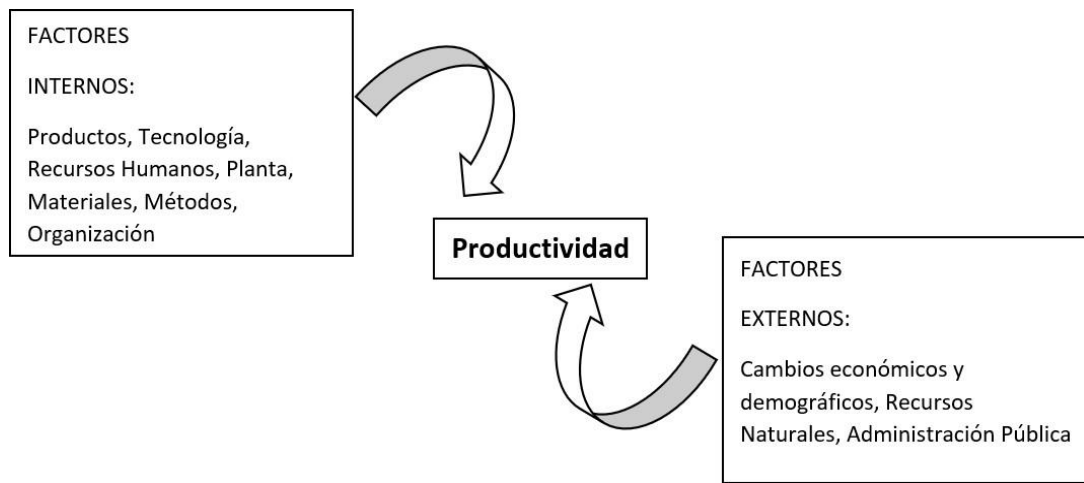
La publicación presentada por Tomas Herrera, propone clasificar a la productividad en dos componentes la eficiencia que se define como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, y la eficacia es el grado en que se realizan las actividades plateadas y se alcanzan los resultados plateados (Fontalvo et al, 2018).

#### ***1.4.3. Factores que Determinan la Productividad***

En la productividad de las empresas intervienen varios factores, algunos con controlables, estos hacen parte de la empresa y son llamados factores internos, otros son muy difíciles de controlar y constituyen los factores externos, en la Ilustración 3, se relacionan cada uno de ellos (Fontalvo, 2018) (Ver detalle en Figura 1).

## Figura 1

### *Factores que Determinan la Productividad*



## 1.5. Sistema Productivo

### *1.5.1. Actividades Agropecuarias*

La provincia de Cotopaxi se caracteriza por ser un sector agropecuario por lo tanto la agricultura y ganadería son las principales fuentes de ingresos de la población y por ende el cantón Sigchos se caracteriza por ello.

### *1.5.2. Sistema de Producción Agropecuaria*

Un sistema productivo está compuesto de la mano de recursos humanos, capital de trabajo, tecnificación y tierra que al ser intervenidos se obtienen productos que son comercializados a nivel local y nacional.

#### ***Producción Agropecuaria Extensiva – Intensiva:***

La extensiva se basa en una productividad baja por la ausencia de tecnología y presencia de medios mecanizados, por el contrario, la intensiva se basa en la alta productividad gracias al uso de tecnologías y poca mano de obra (EUROINNOVA, 2022).

## 1.5. Economía Popular y Solidaria

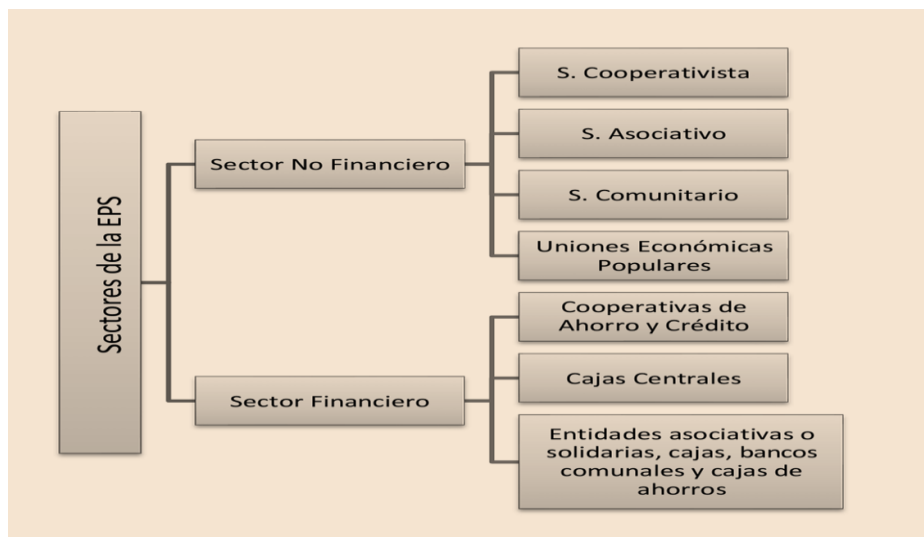
Es la manera de organización económica, comercial, productivo, financiero y consumo de bienes y servicios para cubrir las necesidades y generar ingresos garantizado el buen vivir de los que conforman ya sean estos de manera individual o colectiva.

### 1.5.1. De las formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

La Economía Popular y Solidaria está conformado por dos sectores el no financiero y el sector financiero (Ver detalle en la Figura 2).

#### Figura 2

*Sectores de la Economía Popular y Solidaria (SEPS)*



## Capítulo II

### Desarrollo de los Resultados

#### 1. Realización del Diagnóstico Situacional

##### 3.2.5.1. *Antecedentes y Reseña Histórica*

La Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del cantón Sigchos es una asociación de productores y comercializadores de leche entera y sus derivados lácteos, fue fundada el 5 de mayo del 2010, y gracias al apoyo del Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS), Gobierno Municipal del Cantón Sigchos y pequeños y medianos productores de leches formaron “Asocolesig”.

La asociación cuenta con una planta industrial equipada y moderna y está conformado por 111 socios, en la que procesan alrededor de 3000 litros de leche diarios para obtener los productos como el queso fresco, queso maduro, yogur en las diferentes presentaciones.

##### 1.1. *Ubicación Geográfica*

Asocolesig se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Sigchos, entre las calles Río Toachi y Topavilí.

##### 1.2. *Marco Legal*

La asociación se encuentra regulada por las leyes y normativas ecuatorianas entre ellas: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Servicios de Rentas Internas (SRI), el Ministerio de Relaciones Laborales y a las normas de Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), que como todas las organizaciones deben rendir cuentas a estos organismos de control.

### 1.3. Líneas de Servicios y Productos

La asociación dentro de su línea productos cuenta con tres de los cuales se describen cada una de ellas (Ver detalle en Tabla 3).

**Tabla 3**

*Líneas de productos lácteos “SIGCHOLAC”*

Línea a	Tipo	Presentación	Línea	Tipo	Presentación	Línea	Presentación
Queso	Queso Fresco	Sin sal	Yogurt	Yogurt de mora	100 gramos	Leche	Leche entera
		Con sal			200 gramos		
	Queso Maduro	Mozzarella			1000 gramos		
		Medio			2000 gramos		
		Mozzarella Andino		4000 gramos			
	Medio Andino	Yogurt de fresa		100 gramos			
				200 gramos			
				1000 gramos			
				2000 gramos			
				4000 gramos			
	Yogurt de naranjilla	Yogurt de naranjilla		100 gramos			
				200 gramos			
				1000 gramos			
2000 gramos							
					4000 gramos		

### 1.5. Descripción del Proceso Productivo

A continuación, se detallan los procesos de producción realizados en la Asociación “Asocolesig”, siendo su materia prima la leche, los mismos que son recolectados de los diferentes socios y proveedores:

#### 1.5.1. Elaboración de Queso fresco y Maduro

**Recepción de materia prima.** La leche ingresa a la plata de lácteos, para eliminar impurezas realiza un filtrado con la finalidad de eliminar cuerpos extraños y se la vierte en el tanque de almacenamiento.

**Pasteurización.** Luego de los análisis de control de calidad se procede a colocar la leche en la olla de pasteurización, se calienta la leche a una temperatura de 65°C por 10 minutos la leche es pasteurizada con el fin de matar a los microorganismos y así garantizar su calidad.

**Adición de cuajo.** Se agrega lentamente el cuajo, se mueve la leche enérgicamente con el agitador por un tiempo de 2 minutos para que se disuelvan con la leche y se deja reposar el tiempo aproximado es de 30-45 minutos aproximadamente.

**Corte de la cuajada.** Después del tiempo y temperatura recomendados, la leche ha alcanzado una consistencia de cuajada. Se procese al corte de la cuajada con una regleta de madera para que estos sean asentados a la superficie.

**Desuerado.** Se extrae el suero de la masa de cuajada para lograr el compactado y formación del queso. Se deja escurrir el suero, a través de un colador puesto en el desagüe de la tina donde se realizó el cuajado.

**Moldeado.** Los moldes cuadrados, deben ser colocados en la mesa, los mismos que son llenados con la cuajada y son cubiertas cada molde con una lámina de malla plástica.

**Prensado.** En esta fase se logra una consistencia más compacta en el queso, para evitar la formación de huecos en la masa del queso. Para ello se procede la siguiente manera: se retira de la mesa, se coloca los quesos con su respectiva tapa de prensado de manera que facilite aplicar una fuerza con la máquina, se activa la prensa neumática, se dejar reposar por 1 hora, luego se saca los moldes de la prensadora (Asocolesig, 2016).

**Salado.** Posterior del prensado, se procede a retirar las envolturas de plásticos y son vertidos en el tanque de sal en que se deja reposar 1 a 2 horas aproximadamente (Asocolesig, 2016).

**Empaque al vacío.** Consiste en poner el queso en la máquina empacadora al vacío, la misma que tiene la función de extraer el oxígeno mediante el mecanismo de extracción del aire y sellado, después de haber puesto el producto en el empaque (Asocolesig, 2016).

**Almacenamiento.** Se procede a refrigerar y se almacena a 7°C, el almacenamiento no debe ser mayor a 7 días

### ***1.5.2. Elaboración de Yogurt***

**Recepción de materia prima.** -Se realizan análisis organoléptico (sabor, olor, color) y se la coloca en la yogurtera y se verifica el pH de la leche.

**Desodorización.** En este proceso se realiza para quitar los olores que pudieran estar en la leche durante su obtención. Para ello se emplea un cámara vacío, donde los olores se elimina por completo.

**Homogenización.** Este proceso consiste en hacer pasar la leche a presión por unas pequeñas boquillas el cual es simplemente un tratamiento en la que no se modifican las propiedades de la leche.

**Pasteurización.** La pasteurización se realiza hasta 85°C por 10 minutos.

**Enfriamiento.** Se deja enfriar la leche hasta 15°C; temperatura ideal para el desarrollo de las bacterias ácido lácticas.

**Incubación.** Se tapa la yogurtera y se deja en inoculación, se controla el pH cercano a 4.6 con la finalidad de obtener un producto uniforme.

**Inoculación.** Añadir cultivo de fermentación (*Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*) usando las cucharas medidoras o la balanza.

**Agitación.** Se realiza por un tiempo de 10 minutos con la finalidad de distribuir el cultivo lácteo.

**Almacenamiento.** Mantener en refrigeración a 4 °C.



## **2.1. Análisis del Entorno Empresarial**

### **2.1. Estudio de Mercado**

#### ***2.1.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta Dirigida a los Clientes Finales y Potenciales de la Asociación Asocolesig.***

En este apartado se realizó el análisis e interpretación de los cuestionarios aplicados a los clientes de la asociación “Asocolesig” para la tabulación de los resultados se utilizó la herramienta Microsoft Excel puesto que las encuestas fueron aplicadas de manera tradicional debido al sector y ubicación geográfica del cantón.

## Nivel de Satisfacción que Brinda la Empresa

### Análisis e Interpretación

Se puede apreciar que el 78% de los clientes respondieron que están de acuerdo con los servicios prestados por la organización mientras que el 22% señalan lo contrario es así que se puede mejorar al 100% capacitado a los trabajadores (Ver detalle en Tabla 4).

**Tabla 4**

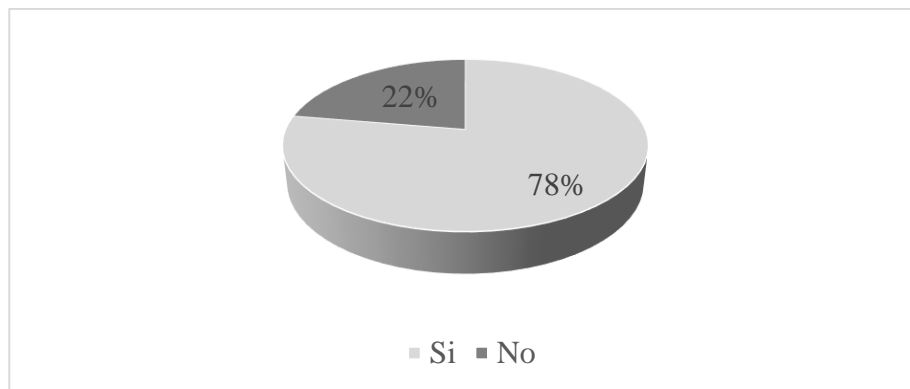
*Nivel de satisfacción que brinda la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	205	78%
No	59	22%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 3**

*Nivel de satisfacción que brinda la empresa*



Nota: Elaborado por el autor

## Percepción del Cliente sobre el Servicio Prestado

### Análisis e Interpretación

El 63% de los clientes manifiestan que el servicio brindado por la asociación es excelente, el 22% mantienen que es bueno y el 15% cree que es regular, es así que se puede mejorar los servicios (Ver detalle en Tabla 5).

**Tabla 5**

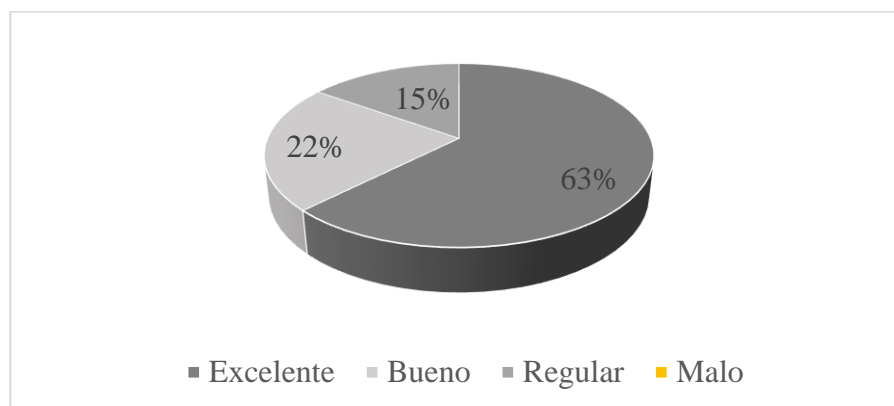
*Percepción del cliente sobre el servicio prestado*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	165	63%
Bueno	59	22%
Regular	40	15%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 4**

*Percepción del cliente sobre el servicio prestado*



Nota: Elaborado por el autor

## Evaluación al Personal Desde la Perspectiva del Cliente

### Análisis e Interpretación

La asociación cuenta con el 70% que sus servicios prestados son excelentes y 24% menciona que es bueno y mientras que el 6% regular, por lo que se puede apreciar que se cuenta con un personal capacitado para el cumplimiento de sus actividades (Ver detalle en Tabla 6).

**Tabla 6**

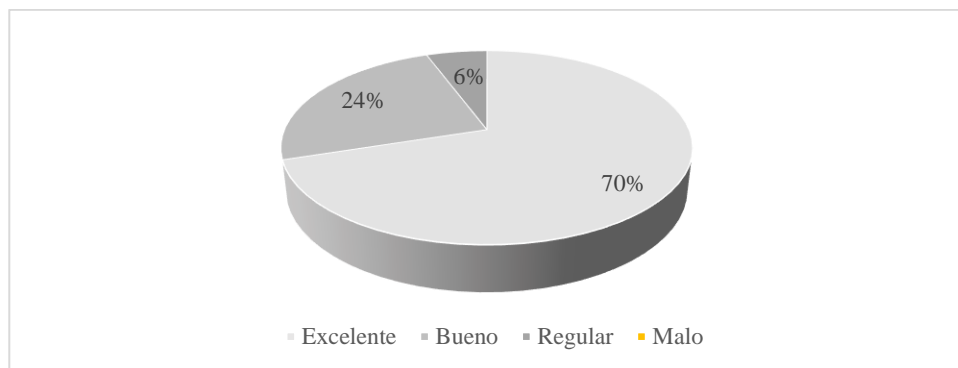
*Evaluación al personal desde la perspectiva del cliente*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Excelente	185	70%
Bueno	64	24%
Regular	15	6%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 5**

*Evaluación al personal desde la perspectiva del cliente*



Nota: Elaborado por el autor

## Tiempo de Entrega de los Productos

### Análisis e Interpretación:

El 81% señalan que los pedidos que llega a tiempo, el 19% indican que no, es así que el investigador establece que los tiempos de entrega se ajustan a las necesidades de los clientes (Ver detalle en Tabla 7).

**Tabla 7**

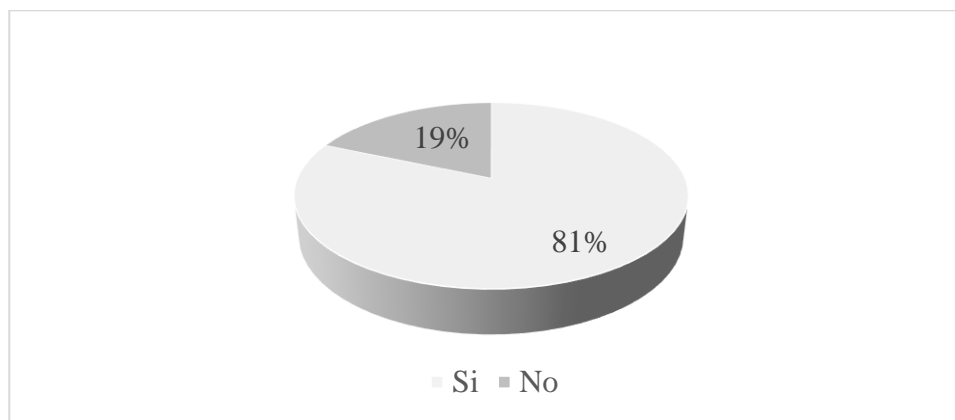
*Tiempo de entrega de los productos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	215	81%
No	49	19%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 6**

*Tiempo de entrega de los productos*



Nota: Elaborado por el autor

## Percepción de la Calidad del Producto

### Análisis e Interpretación

El 95% mencionan que los productos son de buena calidad y el 5% indican lo contrario, por cuanto se establece que la organización cuenta con una ventaja competitiva al ofertar productos de calidad, en el que han empleado una adecuada práctica de manufactura (Ver detalle en Tabla 8).

**Tabla 8**

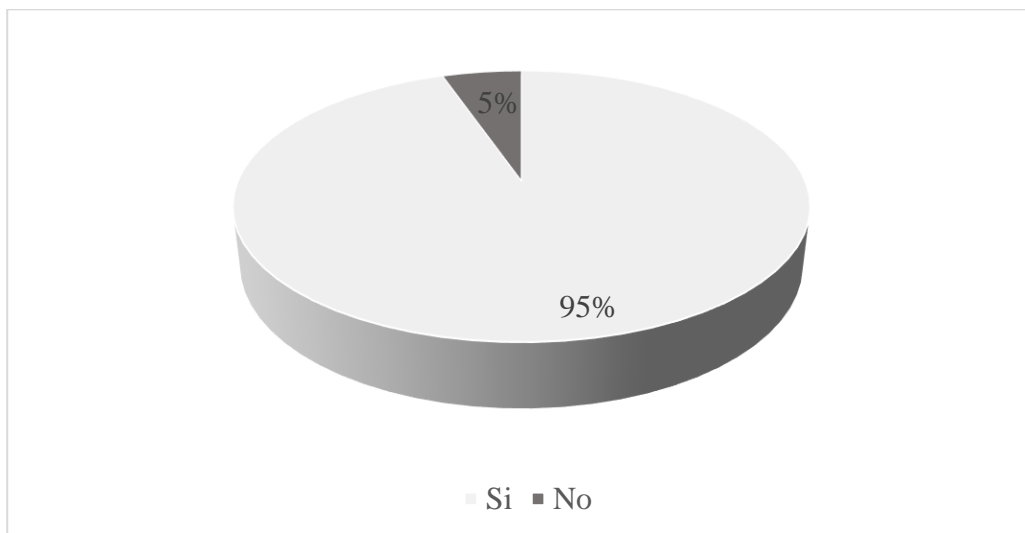
*Percepción de la calidad del producto*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	250	95%
No	14	5%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 7**

*Percepción de la calidad del producto*



Nota: Elaborado por el autor

## Precios de los Productos Ofertados por la Empresa

### Análisis e interpretación

El 93% están de acuerdo con el precio de los productos, el 4% no está de acuerdo y el 3% no están conformes por los precios, pero a su vez estos en su mayoría están de acuerdo con el precio según al mercado hacen que sean asequible (Ver detalle en Tabla 9).

**Tabla 9**

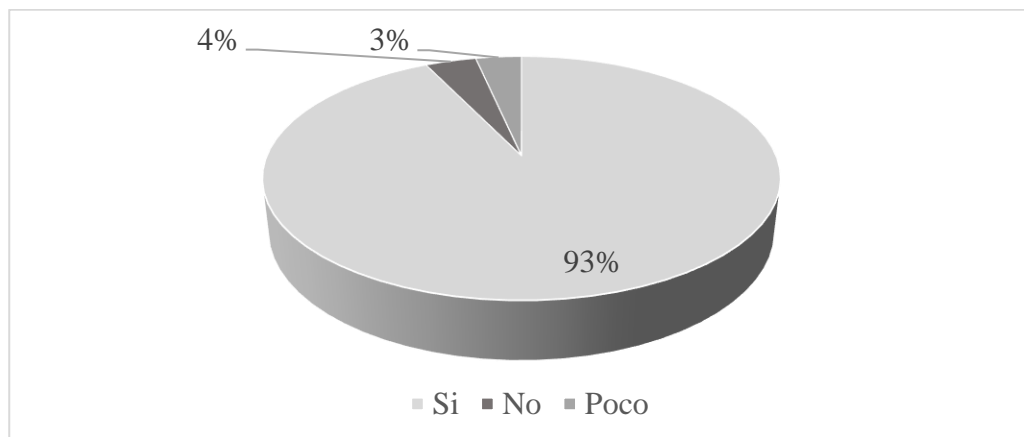
*Precios de los productos ofertados por la empresa*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	245	93%
No	10	4%
Poco	9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 8**

*Precios de los productos ofertados por la empresa*



Nota: Elaborado por el autor

## Percepción de los Pedidos de Productos con la Modalidad a Domicilio

### Análisis e Interpretación

El 93% indican que si reciben en su domicilio en tanto que el 7% señala que no lo recibe, por lo cual es necesario mejorar los canales de distribución para alcázar cubrir el 100% y que cuenten con este servicio de entre a domicilio (Ver detalle en Tabla 10).

**Tabla 10**

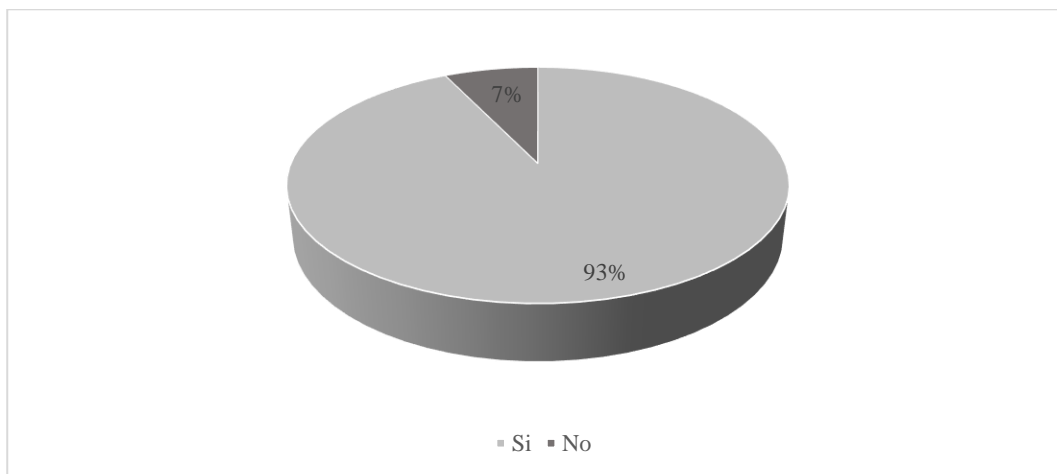
*Percepción de los pedidos de productos con la modalidad a domicilio*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	245	93%
No	19	7%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 9**

*Percepción de los pedidos de productos con la modalidad a domicilio*



Nota: Elaborado por el autor



## Emisión y Entrega de Facturas a los Clientes

### Análisis e Interpretación

El 91% indican que, si reciben la factura de sus compras realizadas en la asociación 9% no, de acuerdo a los resultados obtenidos se establece que tiene un control adecuado de las ventas del día en el lleva un control de los ingresos (Ver detalle en Tabla 11).

**Tabla 11**

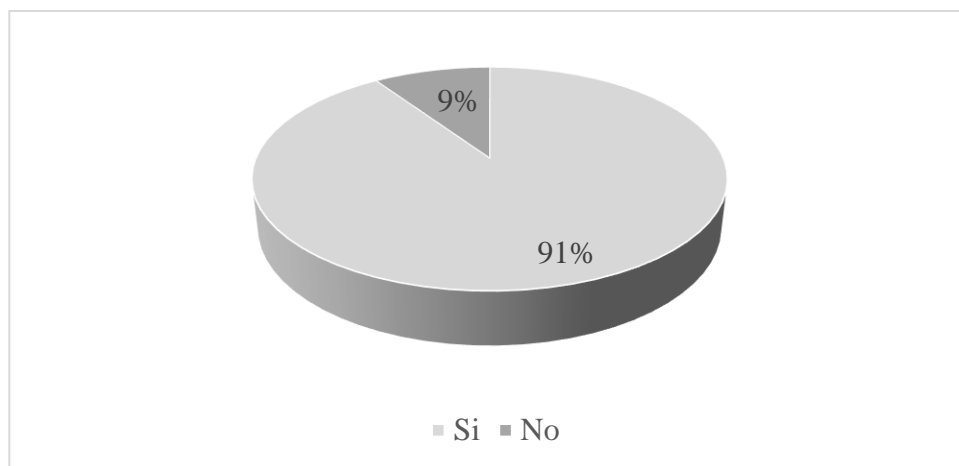
*Emisión y entrega de facturas a los clientes*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	239	91%
No	25	9%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

*Nota: Elaborado por el autor*

**Figura 10**

*Emisión y entrega de facturas a los clientes*



*Nota: Elaborado por el autor*

## Percepción de Recepción de la persona que Recibe Pedidos

### Análisis e Interpretación

El 57% manifiestan que los pedidos son tomados por el vendedor, el 20% desconoce, el 19% lo recibe el bodeguero y el 4% la secretaria es así que se desconoce la segregación de las funciones (Ver detalle en Tabla 12).

**Tabla 12**

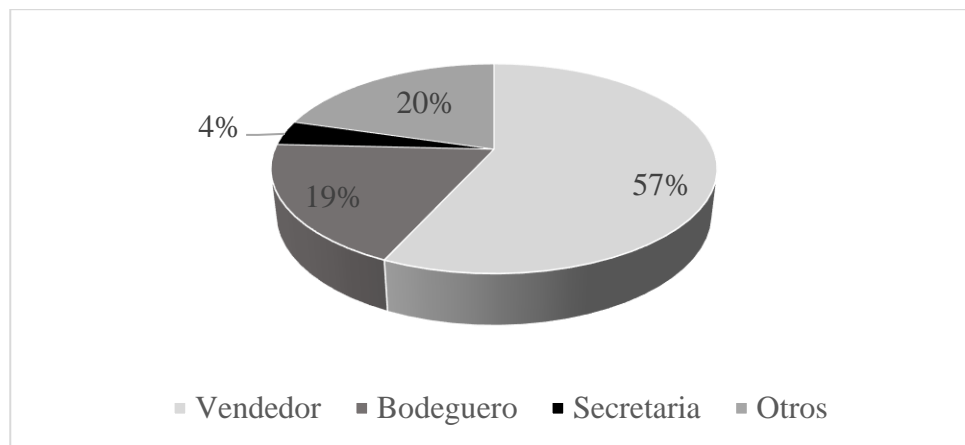
*Percepción de recepción de la persona que recibe pedidos*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Vendedor	150	57%
Bodeguero	50	19%
Secretaria	10	4%
Otros	54	20%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 11**

*Percepción de recepción de la persona que recibe pedidos*



Nota: Elaborado por el autor

## Selección de los Productos que la Empresa Oferta

### Análisis e interpretación

El 45% optan que se expenda la leche pasteurizada, el 28% yogurt, 17% queso fresco, 6% queso mozzarella, y el 3% mantequilla, por lo tanto, se debe establecer las líneas de producción para ofertas los nuevos productos (Ver detalle en Tabla 13).

**Tabla 13**

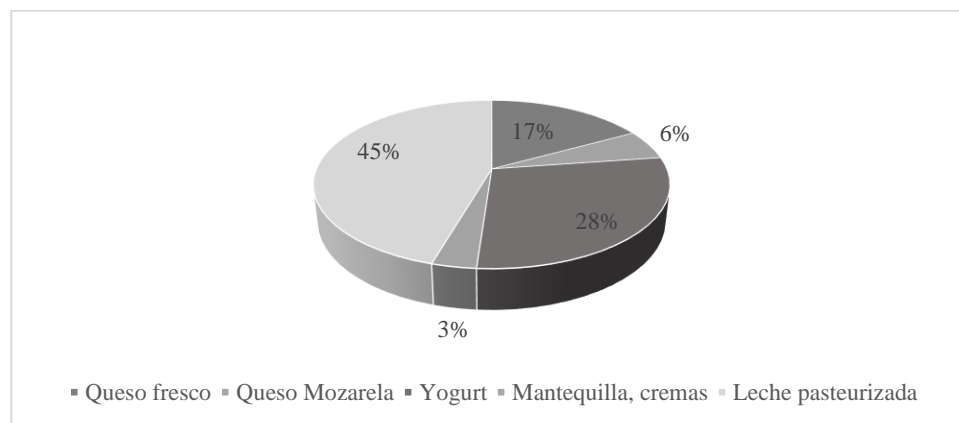
*Selección de los productos que la empresa oferta*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Queso fresco	45	17%
Queso Mozzarella	15	6%
Yogurt	75	28%
Mantequilla, cremas	9	3%
Leche pasteurizada	120	45%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por el autor

**Figura 12**

*Selección de los productos que la empresa oferta*



Nota: Elaborado por el autor

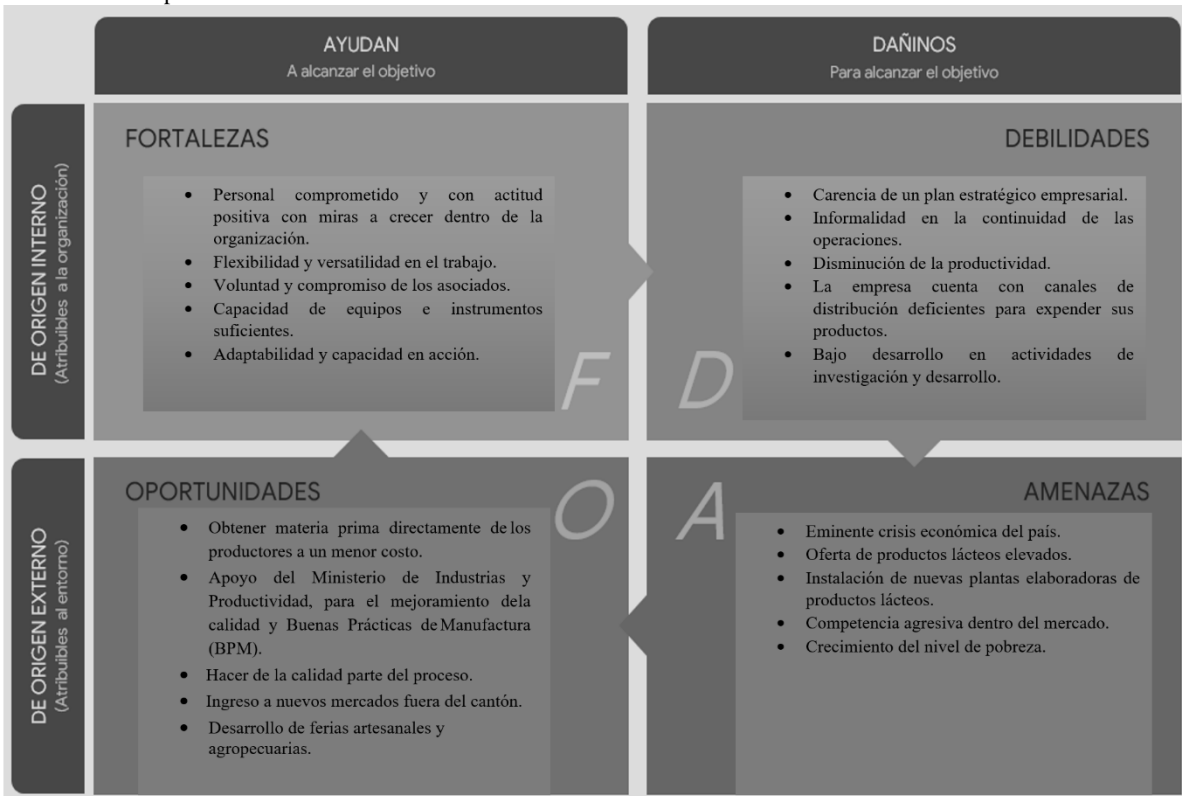
## 2.2. Análisis del Entorno de la Empresa a Partir de las Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (FODA)

Para conocer la situación actual de la gestión de los procesos en operaciones de la asociación “Asocolesig” y su incidencia de la productividad se aplicó la matriz FODA en que se identificó las siguientes fortalezas, debilidades, y amenazas que serán el punto de análisis (Ver detalle en Figura 13).

**Figura 13**

*Análisis de la matriz FODA de la asociación “Asocolesig”*

Nota: Elaborado por el autor



## **2.3. Análisis PESTEL**

Es importante realizar un análisis de los principales elementos del macroentorno en la que se desenvuelve la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos (Asocolesig), por lo que se aplica la matriz PESTEL en que se evalúa los factores políticos, económicos, socioculturales, ecológicos y jurídicos:

### ***2.3.1. Aspectos Políticos***

En la actualidad Ecuador atraviesa una crisis política que no le ha permitido al gobierno de turno establecer su plan de trabajo, pero, sin embargo, se ha venido desarrollando políticas y leyes que incentivan a la producción nacional en el que busca beneficiar a los pequeños productores, el sector lácteo no es una excepción que son reguladas por estas normativas lo que se presenta una oportunidad de crecimiento de la asociación.

### ***2.3.2. Aspectos Económicos y Financieros***

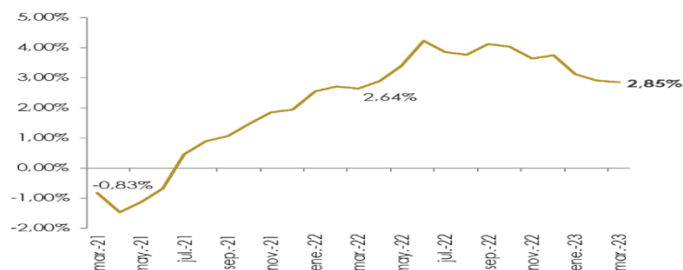
Evolución del PIB: De acuerdo al boletín publicado por el Banco Central del Ecuador, el país creció considerablemente para el segundo trimestre de 2022 de 1,7% que, en relación para el segundo trimestre de 2021, este comportamiento se debió a que el gasto de consumo final de los hogares fue positivo (4,9 %), y así mismo el gasto de consumo final del gobierno (2,66%). Es así que el Fondo Monetario Internacional proyecta que Ecuador será uno de los seis países de América Latina y el Caribe con la menor tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para este año 2023.

El Índice de Confianza Empresarial Industrial para el cierre del año 2022 tuvo un crecimiento positivo del 4,18 % el cual representa que el sector industrial al que pertenece la empresa Asocolesig tiene la oportunidad de crecer e incursionar a nivel local y nacional.

## Inflación

### Figura 14

#### Índice de Precios del Consumidor Anual



Nota: (Banco Central del Ecuador, 2023). *Estadísticas sector real*.

De acuerdo a la figura 14 la inflación para el primer trimestre del año 2023 se ubica en el 2.85% de lo que en comparación a marzo del 2022 este porcentaje tiende ir en alza por lo que genera una amenaza para la asociación ya que el poder adquisitivo de los consumidores tiende a disminuir por los altos costos.

#### 2.3.3. Aspectos Sociales

En cuanto a los aspectos sociales en las que se conoce están las actividades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación de la población de una nación, en el que puede generar los cambios y comportamientos de las personas hacia los productos y servicios. La asociación Asocolesig ofertas productos lácteos de alta calidad y sus precios son asequibles por lo cual tiene una gran acogida en el cantón y fuera siendo este la población quienes adquieren los productos.

#### 2.3.4. Aspecto Tecnológico

Asocolesig cuenta con una planta moderna cuyos equipamientos tecnológicos y herramientas hace que aumente su capacidad productiva y satisface la demanda de los productos.

Por lo tanto, adquirir un equipamiento nuevo en la actualidad y debido a los altos costos representa una amenaza para la empresa.

### ***2.3.5. Aspecto Ecológico y Ambiental***

La conservación del medio ambiente es primordial para la organización que busca mantener una relación amigable con el ser humano y el medio ambiente; por lo que hace partícipes a sus socios y colaboradores brindándoles capacitaciones sobre la importancia de reciclar. Y en cuanto el manejo de los desperdicios y desechos son aprovechados de la mejor manera ya que el caso del suero estos son entregados a los socios para alimentos de los cerdos, de esta manera aportan a una economía sostenible y sustentable para las futuras generaciones.

### ***2.3.6. Aspectos Legales***

En lo que concierne en los aspectos legales la empresa Asocolesig está sujeta y regulada por la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria y cuenta con la aprobación de la Buenas Prácticas de Manufactura.

## **2.4. Análisis del Marketing de la Empresa**

Las 7ps son un conjunto reconocido de tácticas de marketing, puede utilizarse en cualquier combinación para satisfacer a los clientes en un mercado objetivo. Las 7ps son controlables, pero se hallan sujetas a los entornos internos y externos del marketing (UP Posgrados Empresariales, 2019).

Para la elaboración de lista de chequeo de las 7ps de marketing se establecieron 28 criterios las mismas que están conformadas por los elementos del marketing tales como producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencias físicas (Ver detalle Tabla 14).

**Tabla 14**

*Lista de chequeo de las 7ps del marketing*

Las 7ps del marketing	Criterios de MKT	Aplicación			Percepción			Ponderación				
		Si	Medianamente	No	Excelente	Buena	Mala	1	2	3	4	5
<b>1. Producto</b>	1.1. Calidad	1			1							1
	1.2. Marca	1			1							1
	1.3. Disponibilidad	1				1					1	
	1.4. Variedad	1				1					1	
<b>2. Precio</b>	2.1. Metodología según el mercado		1			1					1	
	2.2. Metodología según la competencia		1			1				1		
	2.3. Término de pago	1				1						1
	2.4. Créditos	1				1						1
<b>3. Plaza</b>	3.1. Canales de distribución		1			1					1	
	3.2. Número de canales de distribución		1			1					1	
	3.3. Canales de distribución segmentados			1			1	1				
	3.4. Redes sociales		1			1						1
<b>4. Promoción</b>	4.1. Comunicaciones integradas de mercadotecnia			1				1	1			
	4.2. Marketing digital		1			1						1
	4.3. Promoción personal		1			1						1
	4.4. Promoción de ventas		1			1					1	
<b>5. Personas</b>	5.1. Personas en actividades de marketing			1				1	1			
	5.2. Personas de contacto con el cliente	1				1						1
	5.3. Entrenamiento y capacidades	1				1						1
	5.4. Motivación	1				1						1
<b>6. Procesos</b>	6.1. Centrados en el cliente	1				1						1
	6.2. Direccionados por el negocio		1				1				1	
	6.3. Características de diseño	1				1						1
	6.4. Investigación y desarrollo		1				1			1		
<b>7. Evidencia física</b>	7.1. Experiencia de marca	1					1				1	
	7.2. Empaque	1				1						1
	7.3. Experiencia on line		1				1			1		
	7.4. Atención directo al cliente	1				1						1
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>11</b>



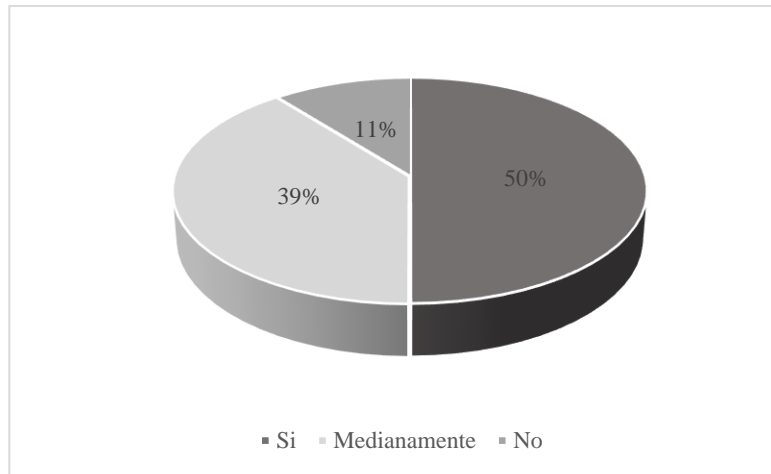
## Aplicación de las 7ps del Marketing

### Análisis e Interpretación:

Como se puede apreciar en la figura 15 en cuanto a la aplicación de las 7ps de marketing de acuerdo a los criterios evaluados se obtiene como resultados que el 50% si aplica, mientras que el 39% medianamente y un 11% no aplica con lo que es evidente implementar estrategias de marketing encaminados a los procesos de comercialización (Ver detalle en Figura 15).

### Figura 15

*Aplicación de las 7ps del marketing*



Nota: Datos tomados y generados de Asocolesig

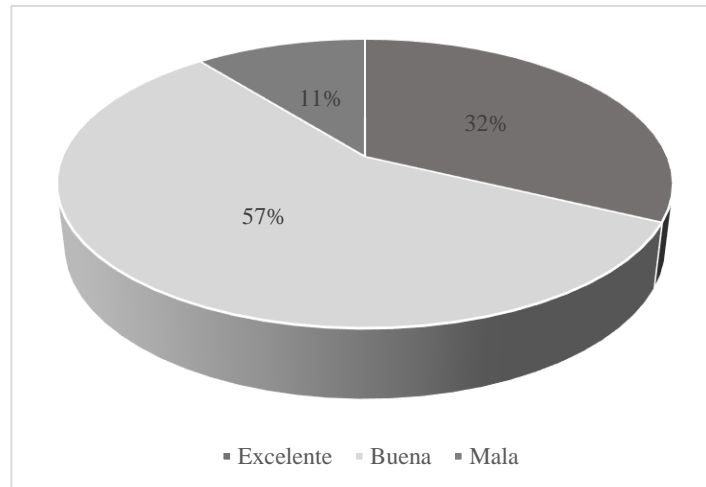
## Percepción de las 7ps del Marketing

### Análisis e interpretación

En cuanto a la percepción de las 7ps de marketing de manera interna y externa de la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos se ubica en un 57% como buena, en tanto que el 32% excelente y el 11% mala con lo que se concluye que se puede mejorar los procesos de comercialización siendo unos de los puntos críticos de la empresa (Ver detalle en Figura 16).

### Figura 16

*Percepción de las 7ps del marketing*



Nota: Datos tomados y generados de Asocolesig

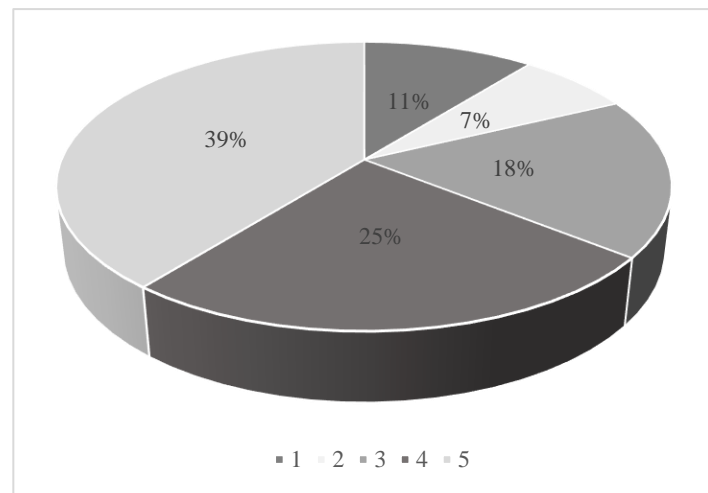
## Ponderación de las 7ps del Marketing

### Análisis e interpretación:

La ponderación nos indica cuales son los puntos críticos a mejorar considerando cada uno de los elementos que fueron evaluados es así que según los resultados obtenidos arrojan que la ponderación más alta representa el 39% con lo que se deduce que ha dado cumplimiento, seguidamente un 25% que están ejecutando, 28% se encuentra en desarrollo, 11% que tienen la intención, y el 7% que no se está ejecutando. Por lo que es necesario elaborar un plan de marketing para el proceso de comercialización (Ver detalle en figura 17).

### Figura 17

*Ponderación de las 7ps del marketing*



Nota: Datos tomados y generados de Asocolesig

## **2.5. Análisis a Expertos**

En el presente proyecto investigativo para el análisis de expertos se aplicó el instrumento de la entrevista con el propósito de determinar la importancia de la implementación de un manual de procesos en la organización “Asocolesig” en el que permitirá mejorar los puntos críticos de la empresa.

En la que se contó con la colaboración de tres profesionales en administración de empresas, técnico en procesos y en ventas para ello se realiza una descripción de las entrevistas y los valiosos aportes que dieron cada uno de los entrevistados.

En cuanto a la primera entrevista se contó con la participación de la Ing. Nataly Timbila, actual gerente de la asociación “Asocolesig”, con 15 años de experiencia en administración de empresas. De acuerdo a su criterio menciona que, para dar mayor competitividad a los procesos de producción, se debe tecnificar e implementar nuevos equipos que a su vez garantice la calidad de los productos que se pone a disposición de los consumidores.

La innovación en los procesos de producción, manifiesta que se lo debe realizar a través de la compra de equipos tecnológicos, en la que se incluya en la cadena productiva nuevos productos así también mejorar los procesos de comercialización y contar con el personal capacitado.

En cuanto a la implementación de un manual de procesos en las organizaciones señala que es muy importante para mejorar la productividad, que garantice obtener productos de buena calidad y a su vez estandarizar los procesos que permita cumplir con las exigencias de los clientes y ser competitivos en el mercado.

Adicionalmente sugiere que en la producción se deba incluir productos orgánicos que no altere la calidad y por ende no adicionar químicos para garantizar la durabilidad del producto en

las pechas de los mercados. En cuanto al mejoramiento de la productividad señala que es importante capacitar al personal, innovar y mejorar los procesos con equipos tecnológicos y tener un control de calidad de los productos.

La segunda entrevista se aplicó a la jefa de producción Ing. Soledad Lema técnica en alimentos tiene experiencia en control de calidad de productos lácteos; por más de 8 años. De acuerdo a su experiencia menciona que se debe implementar y mejorar los procesos de producción, adecuar la infraestructura, así como adquirir equipos tecnológicos, tener un control de calidad de la materia prima y capacitar al personal.

En relación a la innovación, manifiesta que la organización debe contar con maquinaria automatizada para la ejecución de las actividades en cada uno de los procesos para la elaboración de los productos lácteos. Por lo tanto, para diversificar los productos que oferta la empresa se debe contar con un plan de marketing que generaría mayor demanda de productos.

Contar con un manual de procesos en la organización le sería de mucha importancia porque a través del mismo permite tener directrices para llevar a cabo cada uno de los procesos con el objetivo de mejorar la productividad y garantizar productos de calidad y cumplir con las expectativas de los consumidores.

Finalmente sugiere que para ser competitivos debe contar con productos de calidad para lo cual es necesario fortalecer los conocimientos de los colaboradores en inocuidad del producto, mejoramiento de los procesos productivos, cumplir con las normas de las buenas prácticas de manufactura (BPM) y sobre todo capacitar al personal.

La tercera entrevista fue direccionada a Ing. Klever Usuña especialista en marketing con más de 9 años de experiencia en marketing empresarial. Frente a la pregunta que se realizó de cómo se debería incluir en los procesos de producción para darle mayor competitividad a los productos

manifiesta que es necesario adecuar los sistemas de producción, depurando todo lo que no agregue valor al cliente y también optimizar los recursos. Por lo tanto, añade que se debe invertir en equipos para mejorar los procesos y contar un personal capacitado en el área de producción.

Para innovar en la producción menciona que es importante aplicar estrategias del marketing lateral, es decir diversificar la producción en el que oferte otras alternativas de productos que satisfagan las necesidades del cliente y hacer usos de los diferentes canales de distribución. A su vez indica que para diversificar los productos en la empresa se debe realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores.

Considera que contar con un manual de procesos en la empresa mejoraría las características y, los precios de los productos ya que a través de la mismas permite gestionar, coordinar, direccionar y evaluar cada uno de los procesos ejecutados para obtener productos de calidad, optimizando los tiempos en el que constituye una herramienta para controlar los procesos de manera eficiente y eficaz y así mejorar la productividad.

Para dar valor agregado en la empresa es necesario establecer una diferenciación frente a la competencia en la cual destaca brindar productos de calidad y por ende aplicar marketing digital en las que promociones sus productos por diferentes plataformas, también considera que se debe mejorar la imagen empresarial y gestionar mejor los recursos, finalmente acota que para posesionar un producto en el mercado es necesario identificar el público objetivo, conocer las necesidades, preferencias de los consumidores y encontrar una diferenciación a la competencia.

### 3. Propuesta de Mejora

**Nombre de la Propuesta:** Manual de Gestión por Procesos para la empresa Asocolesig

#### 3.1. Análisis de Puntos Críticos de la Empresa Asocolesig

Para el análisis de los puntos críticos de la empresa Asocolesig se identificaron siete puntos a tratar en el cual se calificaron, entendiéndose que 1 no tiene relevancia y 10 que es altamente relevante y los mismo que se procedió a ponderar de acuerdo al peso de cada uno de los puntos críticos (Ver detalle en Tabla 15).

**Tabla 15**

*Análisis de puntos críticos de la empresa Asocolesig*

N°	Puntos críticos	Peso	Calificación	Ponderación
1	Carencia de planificación estratégica.	0.20	10	2
2	No cuenta con un manual de procesos en el área de producción.	0.20	10	2
3	Informalidad en la continuidad de las operaciones.	0.20	10	2
4	Disminución de la productividad.	0.15	10	1.5
5	Canales de distribución deficientes para expender sus productos.	0.10	10	1
6	Carencia de estrategia de marketing para difusión y comunicación.	0.05	1	0.05
7	Talento humano limitado para actividades de marketing.	0.10	1	0.1
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>8.65</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la matriz del análisis de los puntos críticos de la empresa Asocolesig muestran que se requiere estrategias para el mejoramiento de los puntos los mismos que necesitan ser intervenidas en las áreas identificadas, para lo cual se propone un manual de gestión por procesos.

## ***3.2. Desarrollo de la Propuesta***

### ***3.2.1. Introducción***

El presente manual de gestión por procesos contribuye al fortalecimiento de la administración de los procesos, en el que está comprendido por políticas, límites, procesos y procedimientos para la asociación “Asocolesig”, con el fin de contar con normas uniformes y procedimientos altamente estandarizados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El manual, en el que se establece la gestión propiamente dicha abarca las actividades y tareas de la asociación “Asocolesig” para el mismo se elabora con cada una de las herramientas y por fases incluyendo cada uno de los procesos.

Es así que este manual hace parte integral de la documentación total, con la implementación para la asociación, en cual se cuenta con el compromiso de los colaboradores que son parte de este instrumento para la adecuada implementación, ejecución, revisión y actualización en caso de ser necesario.

### ***3.2.2. Objetivo General***

Implementar un manual de gestión por procesos en base a los principios y directrices de la asociación “Asocolesig” que permita adaptar de manera efectiva de acuerdo a los procesos para una adecuada gestión de sus actividades y recursos, así como la estandarización de los documentos que a su vez constituyen los lineamientos principales para su administración.

#### ***3.2.1. Objetivos Específicos***

- Plantear un plan estratégico para la asociación “Asocolesig” con el que cuente con un organigrama estructural que contribuya al fortalecimiento de la empresa.
- Elaborar políticas y flujogramas de procesos que permita fortalecer la capacidad operativa de la asociación mediante la administración integral por procesos que genere una cultura



de gestión eficiente al interior y que según los criterios de seguimiento y medición permita evaluar la capacidad operativa y desempeño.

- Elaborar estrategias para fortalecer los procesos productivos de la asociación que contribuya al logro de los objetivos de la asociación.

### ***3.2.3. Base Legal***

La asociación es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria dentro de marco de cumplimiento se deben aplicar las buenas prácticas de manufacturas, así mismo determina que es necesario contar con las políticas y normas internas.

### ***3.2.4. Alcance***

El presente manual de gestión por procesos se abarca a la parte productiva de la asociación “Asocolesig”, estableciendo cada uno de los procesos de las líneas de productos.

### **3.2.5. Presentación de la Institución**

### ***3.2.6. Plan Estratégico***

Toda organización ya sean grandes, medianas y pequeñas deben contar con un plan estratégico para una adecuada gestión de las actividades y como una clave de éxito hacia el cumplimiento de los objetivos.

#### ***3.2.6.1. Misión***

La producción de bienes, productos y servicios con altos estándares de calidad a través de la responsabilidad de aplicación del principio, valores y la responsabilidad con el medio ambiente.

#### ***3.2.6.2. Visión***

Para el 2030 ser una de las mejores empresas en la región de sierra centro del país, que sea reconocida a nivel nacional por los estándares de calidad y por la aplicación de la sostenibilidad y la responsabilidad social y empresarial.

### **3.2.6.3. Valores**

- Transparencia, honestidad, ética y responsabilidad 3 valores, calidad, competitividad, trabajo en equipo

### **3.2.6.4. Objetivos Estratégicos**

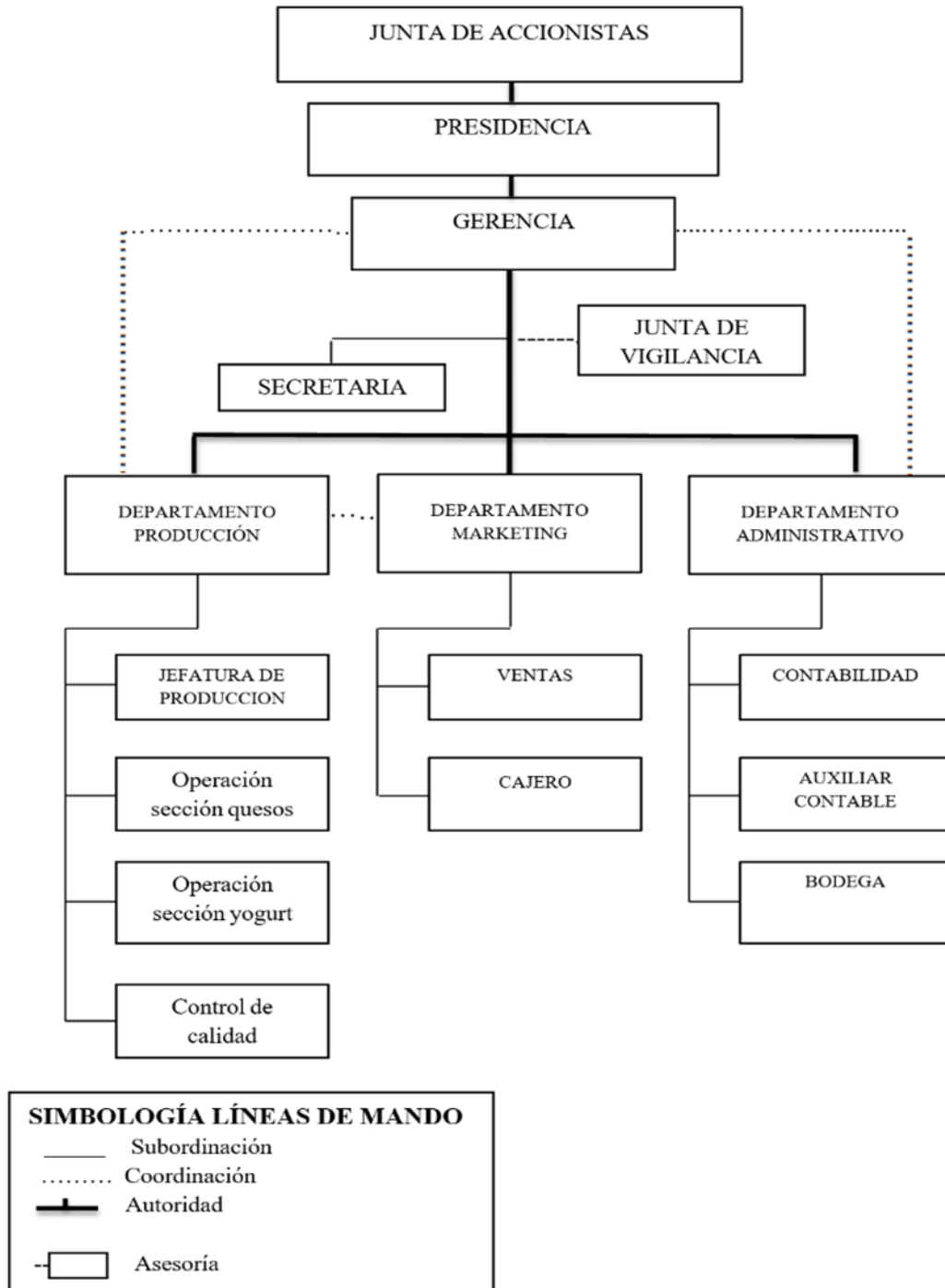
- Fortalecer la capacidad productiva empleando equipos tecnológicos.
- Posesionar en el mercado brindado productos de calidad y variedad que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Implementar los canales de distribución para ofertar los productos de la asociación.

### **3.2.6.5. Estructura Orgánica**

En la actualidad la gerencia recae en la Ing. Nataly Timbila siendo la persona encargada de la administración de la empresa quien velara por el crecimiento que conjuntamente con los demás departamentos (Ver detalle en Figura 18).

**Figura 18**

*Estructura organizacional propuesta para la asociación Asocolesig*



Nota: Elaborado por el autor

### ***3.2.6.6. Descripción de los Involucrados en la Gestión Administrativa***

Para llevar a cabo las labores de la asociación “Asolcolesig” se procede a establecer las funciones y actividades que deben asumir de acuerdo a las necesidades de la organización por ende se describen cada una de ellas.

**Junta General de Accionistas.** Es el ente regulador de la administración de la asociación que está constituido legalmente, a los cuales son nombrados para tratar asuntos que señala la ley y los estatutos internos.

**Presidente.** Será elegido por unanimidad en la junta de accionistas quien cumplirá las funciones de administrar y velar por los intereses de los asociados.

**Gerente.** Mediante el voto de la junta general será electo por un tiempo de dos años y a su cargo estará la operación de la asociación.

**Secretaria.** Será la persona encargada de recibir a las visitas y direccionarlos a los departamentos correspondientes, redactar oficios, preparar los informes, organizar reuniones y llevar la agenda de los altos mandos.

**Contadora.** Será la responsable de efectuar informes mensuales en cuanto a la situación económica de la asociación para la toma de decisiones prepara los respectivos balances cumpliendo con las normativas vigentes del estado ecuatoriano.

**Asistente Contable.** Es la persona responsable de llevar y controlar la emisión de las facturas de acuerdo a las ventas efectuadas del día los mismos que deberá ingresar al sistema contable.

### ***3.2.6.7. Descripción de los Roles y Funciones de la Gestión Operativa***

Es evidente que el área operativa es el centro de las actividades que se ejecutan para la elaboración de los productos lácteos por lo tanto es importante describir cada uno de las funciones

que deberán llevar a cabo bajo la supervisión para el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

**Jefe de producción.** Supervisara todo el proceso productivo y hará cumplir las normas de calidad brindándoles apoyo a su personal que encuentre a cargo, velara por el bienestar de los mismo.

**Trabajadores.** Sera quienes intervengan directamente en la producción de los productos en el cual deberán cumplir con estricta exigencia en el cuidado y limpieza de las áreas de trabajo y personal que encamine al cumplimiento de la normativa del manejo de las buenas prácticas de manufactura.

**Laboratorista.** Es el responsable de controlar la calidad de la materia prima quien efectuara el análisis en el laboratorio tomando una muestra para así garantizar productos de buena calidad.

**Vendedor.** Es la persona encargada de promocionar los productos quien planificara conjuntamente con el jefe de producción los stock y salidas de la mercancía para la venta.

**Cajera.** Recaudará y genera reportes diarios de las ventas el cual será informado a contabilidad para los respectivos registros contables.

### **3.2.7. Políticas para la Gestión por Procesos**

#### ***3.2.7.1. Normas de la Gestión por Procesos***

El jefe de producción de la Asociación Artesanal de Leche del Cantón Sigchos será la persona encargada de documentar y comunicar los procesos levantados, que lo realizará en coordinación con el representante de la asociación, capacitará a los colaboradores intervinientes de acuerdo a los procesos establecidos.

La junta general de accionistas de la asociación “Asocolesig” será quienes aprueben las políticas de la asociación, siendo también responsable el representante legal aprobar los cambios a los procedimientos internos.

En cuanto a la documentación elaborada dentro de la asociación serán codificadas de acuerdo al proceso que pertenece y estandarizados conforme al presente manual.

#### ***3.2.7.2. Normas de Divulgación del Manual***

Para que el manual sea implementado o que este sea aprobado por la junta de accionistas se podrán en conocimiento al responsable de la asociación, en un máximo de cinco días y seguidamente se comunicara a los niveles correspondientes de la organización.

#### ***3.2.7.3. Normas sobre Enmiendas y Actualizaciones del Manual***

Las revisiones a los procesos de manera general se lo realizarán de forma periódica. En cuanto se requiera modificar algún proceso o necesidad de incorporar este será notificado al jefe de producción de la asociación “Asocolesig” antes de la implementación.

#### ***3.2.7.4. Normas sobre la Custodia del Manual***

El jefe de producción será el responsable de custodiar la documentación aprobada por la junta de accionistas y así también mantener todas las versiones actualizadas de este documento en un repositorio. El documento de uso interno para la asociación “Asocolesig” y está prohibida su reproducción para terceros. La distribución del mismo será previa autorización del representante legal.

### **3.2.8. Metodología Aplicada**


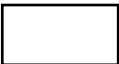
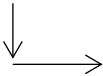





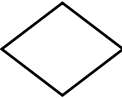
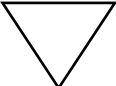
Para la implementación de la gestión por procesos en la Asociación Artesanal de Leche del Cantón Sigchos, se desarrolló bajo la aplicación de métodos de trabajo, sistematizado en la siguiente información.

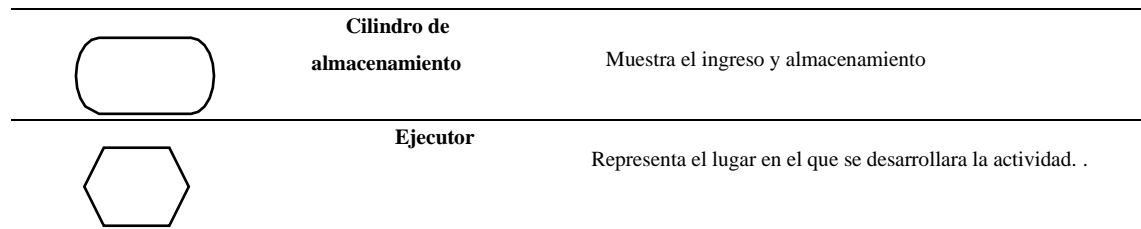
### 3.2.8.1. Simbología Utilizada en la Diagramación

En cuanto a la representación gráfica en la diagramación es muy importante en la gestión por procesos, existen varias simbologías que para representar las tareas a ejecutarse en los diferentes procesos (Ver detalle en Tabla 16).

**Tabla 16**

*Simbología utilizada en la diagramación de procesos*

Símbolo	Denominación	Función
	<b>Terminal</b>	Este símbolo indica el inicio y fin de un proceso.
	<b>Proceso</b>	Se escriben las operaciones en el que intervienen diferentes factores y que generan valor.
	<b>Línea de flujo</b>	Simboliza los conectores y el avance a los diferentes procesos.
	<b>Conector</b>	Permite enlazar ya sea de un proceso u otro que pueden encontrar en diferentes páginas.
	<b>Conector fuera de página</b>	Se utiliza para enlazar los procesos que se encuentra en la misma página.
	<b>Demora</b>	Espera hasta que se tome la decisión de la próxima actividad.
	<b>Documento</b>	Se emplea para aquellos documentos que son originados en el proceso.
	<b>Varios documentos/copias</b>	Simboliza las copias de los documentos originales de los procesos.
	<b>Decisión</b>	Se utiliza este símbolo para identificar las actividades que son objetos de evaluación.
	<b>Archivo</b>	Simboliza el archivo de la información genera en los procesos.



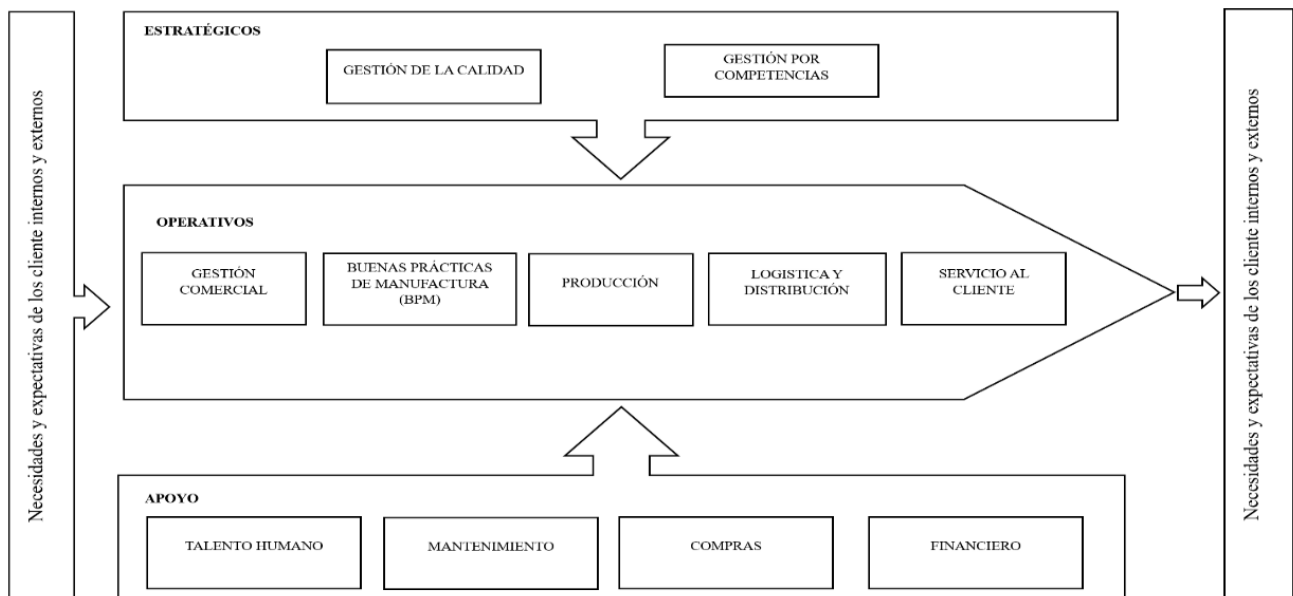
Nota: Elaborado por el autor

### 3.2.8.2. Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización, permite tener una visión general de la entidad, cuya operación está enfocada en la gestión en procesos (Quiroa, 2021) (Ver detalle en Figura 19).

**Figura 19**

*Mapa de procesos de la asociación Asocolesig*



Nota: Elaborado por el autor

### 3.2.8.3. Cadena de Valor de la Asociación “Asocolesig”

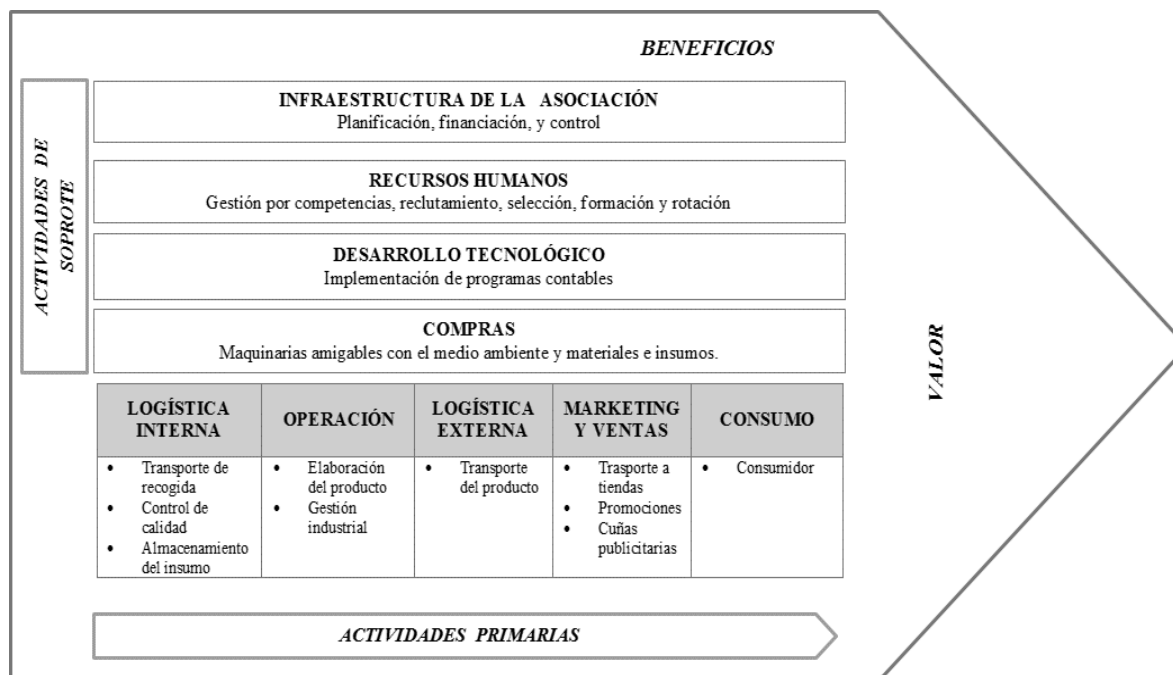
La cadena de valor es parte del análisis estratégico del negocio para llegar a obtener lo que Michael Porter denomina ventajas competitivas. Es una forma de enfoque de procesos que



sigue ayudando a generar cambios en la organización (Bravo Carrasco, 2011) (Ver detalle en Figura 20).

**Figura 20**

*Cadena de Valor de la asociación “Asocolesig”*



Nota: Elaborado por el autor e información levantada de la asociación Asocolesig

### 3.2.8.4. Fases del Levantamiento de Procesos

#### 3.2.8.4.1. Primera: Sesiones para el Levantamiento de Procesos

El objeto de estas reuniones consiste en dar a conocer a los colaboradores, lo concerniente a la gestión por procesos, y seguidamente con cada responsable, enlistara las actividades en la narrativa de identificación y levantamiento de los procesos (Ver detalle en Anexo 7).

#### 3.2.8.4.2. Segunda: Sesiones de Ajustes y Validación

Se analizan los procesos en su conjunto y si esto requiera de ajustes y validación lo realizar los responsables de cada área y será ejecutadas de acuerdo a las necesidades de cada área de la asociación.

#### **3.2.8.4.3. Tercera: Jornada de Socialización**

Las jornadas de socialización es muy importantes y estos estarán a cargo de los jefes departamentales para que den a conocer a todo el personal a su cargo, los mismo que son flexibles y sujetos a cambios.

Para el cumplimiento de las jornadas de sociabilización se deberá llevar un registro de control de asistencia de la sociabilización de los procesos, en el que conste la firma y los nombres de los asistentes. El área de Talento Humano comunicará de manera oportuna al responsable de los procesos la existencia de personal nuevo con el fin de entregar los procesos necesarios para iniciar el proceso de inducción específica.

#### **3.2.8.4.4. Cuarta: Seguimiento y Control**

Para que el proyecto sea ejecutado correctamente el responsable dará seguimiento cumpliendo las siguientes actividades: Mantener el catálogo de procesos de la asociación actualizado; establecer mecanismos de difusión en la planta de la organización; vigilar por el cumplimiento de las políticas, principios de calidad y productividad al interior de la asociación; coordinar y liderar el entrenamiento requerido con el personal de la asociación; realizar el seguimiento adecuado con el propósito de evaluar los procesos de la asociación Asocolesig en función de resultados alcanzados, involucramiento y entrenamiento; apoyar en la planificación y seguimiento del proceso; aplicar y generar el seguimiento a los indicadores de gestión por procesos y entablar oportunidades de mejora (Herrera et al, 2022).

#### **3.2.8.4.5. Quinta: Plan de Mejoramiento de Procesos**

Es necesario que una vez implementado un sistema de mejoramiento se debe dar seguimiento de acuerdo a los siguientes pasos:

Se propone que se hará una auditoria aplicando el “Formato: Matriz plan de acción por procesos” (Ver detalle en Anexo 12 ).

El encargado de la asociación y/o el responsable de procesos en una reunión con los responsables de los procesos reunirá para recoger la propuesta de mejoras y así aplicarlas de acuerdo las necesidades de la empresa.

El seguimiento del plan de mejoramiento de los procesos: estará a cargo del área procesos.

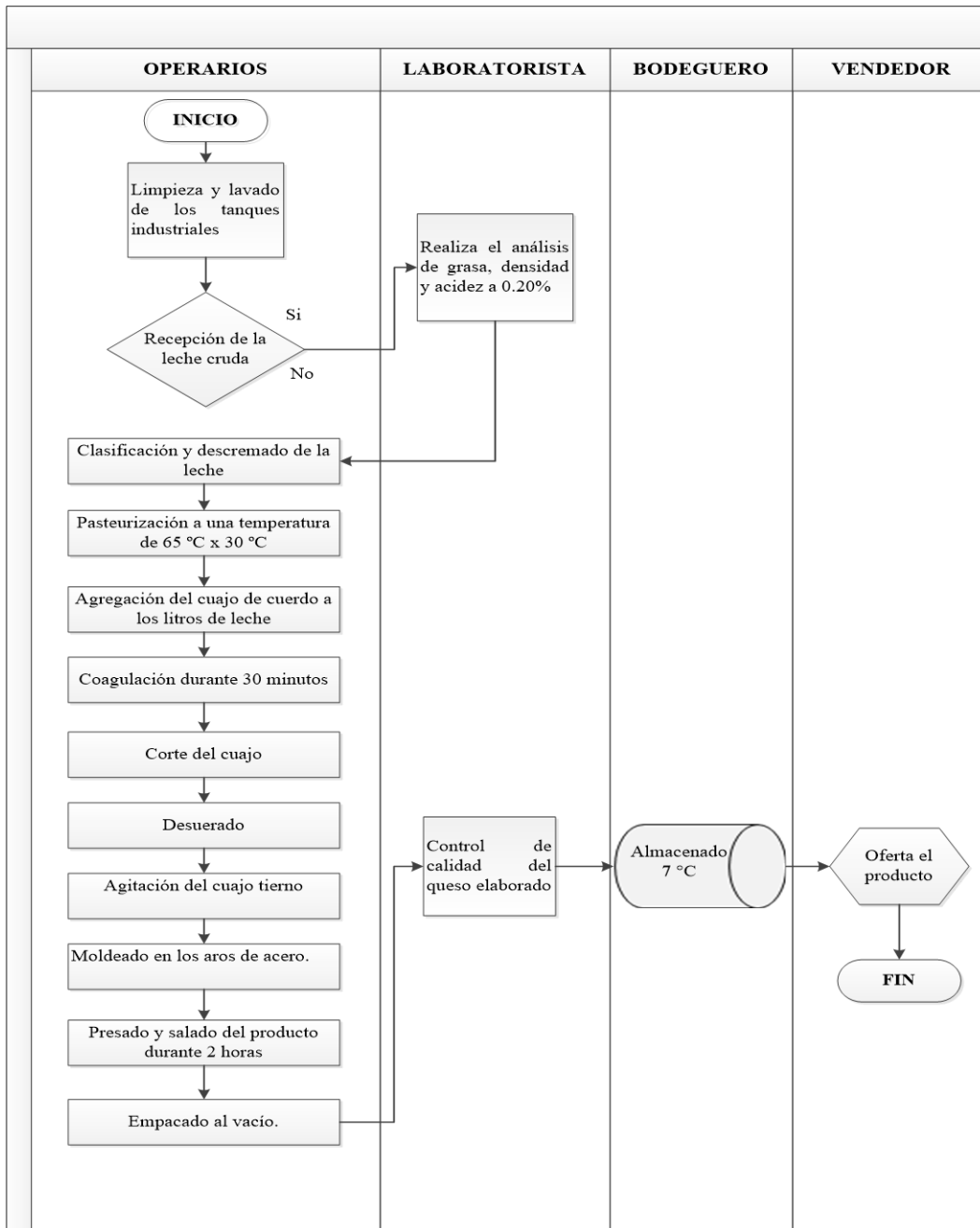
### **3.2.9. Sistema de Gestión por Procesos**

#### ***3.2.9.1. Diagramas de Procesos de la Asociación Asocolesig***

Se establecieron dos procesos que tienen que ver con las actividades de elaboración de queso fresco y maduro, yogurt, productos que se procesan en la planta de lácteos de la Asociación Asocolesig (Ver detalle en Figuras 21 y 22).

**Figura 21**

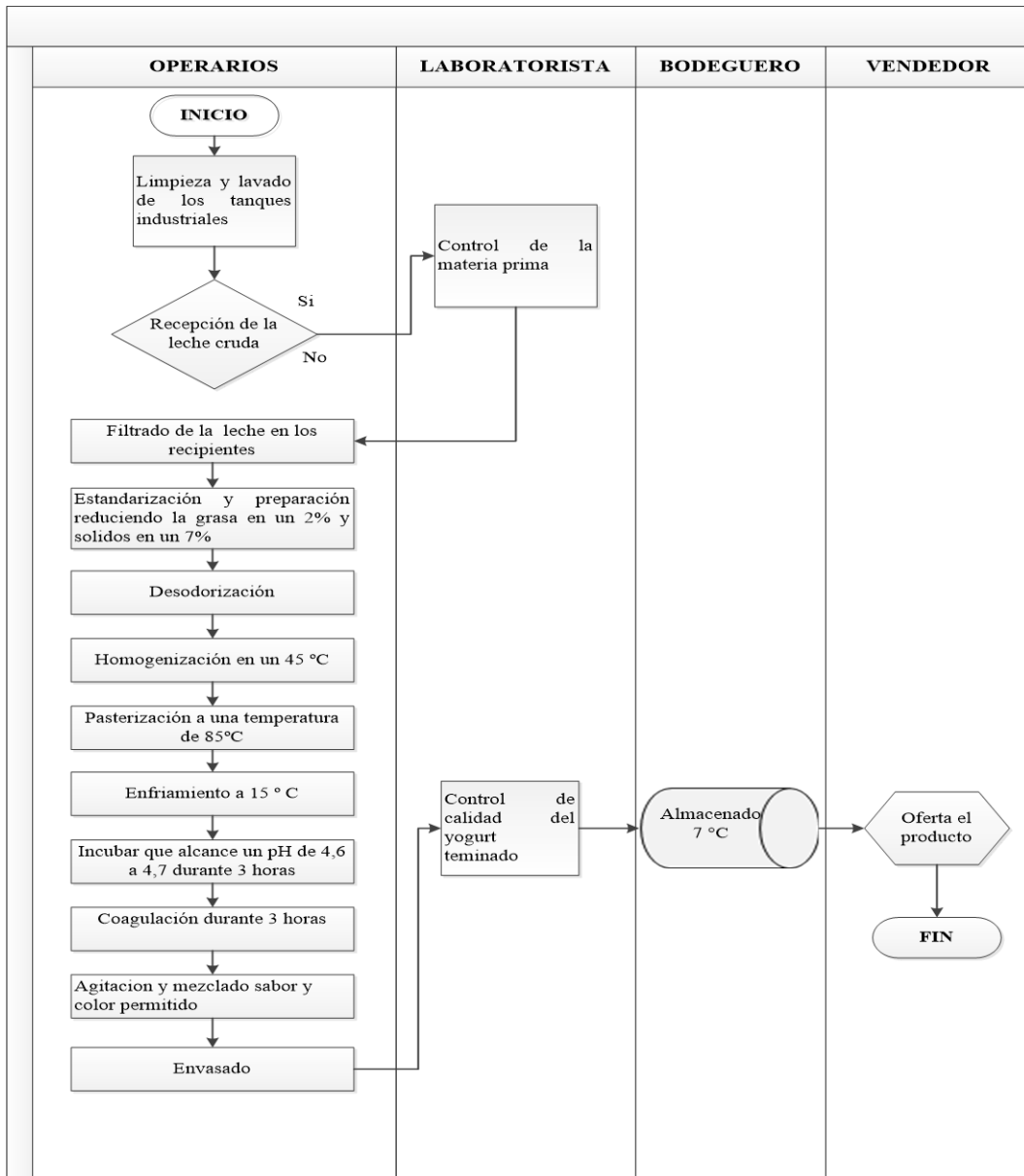
*Flujograma de elaboración del queso fresco y maduro*



Nota: Elaborado por el auto

**Figura 22**

*Flujograma elaboración del yogurt*



Nota: Elaborado por el autor

### 3.2.10. Análisis del Presupuesto

Para la implementación del presente manual de procesos en la asociación “Asocolesig” se realiza un presupuesto de acuerdo a cada uno de las actividades a desarrollarse y los mismo que intervendrán los responsables de las diferentes áreas, para ello se fijaron tiempos en días y los respectivos valores que en función estos se tiene un presupuesto general (Ver detalle en Tabla 17).

**Tabla 17**

*Presupuesto para la implementación del manual de procesos en asociación Asocolesig*

<b>Actividades</b>	<b>Rubros</b>	<b>Días</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Elaboración de políticas de gestión por procesos	Horas Trabajo	30	\$ 25.00	\$ 750.00
	Horas Trabajo	30	\$ 20.00	\$ 600.00
Sesiones para el levantamiento de procesos	Horas Trabajo	15	\$ 20.00	\$ 300.00
	Horas Trabajo	15	\$ 15.00	\$ 225.00
Sesiones de ajustes y validación	Horas Trabajo	5	\$ 25.00	\$ 125.00
	Horas Trabajo	5	\$ 20.00	\$ 100.00
	Horas Trabajo	5	\$ 15.00	\$ 75.00
Jornada de socialización	Horas Trabajo	5	\$ 15.00	\$ 75.00
	Horas Trabajo	5	\$ 20.00	\$ 100.00
	Horas Trabajo	5	\$ 20.00	\$ 100.00
Seguimiento y control	Horas Trabajo	30	\$ 20.00	\$ 600.00
Plan de mejoramiento de procesos	Horas Trabajo	15	\$ 25.00	\$ 375.00
	Horas Trabajo	15	\$ 20.00	\$ 300.00
	Horas Trabajo	15	\$ 15.00	\$ 225.00
<b>Total de Presupuesto</b>				<b>\$ 3,950.00</b>

Nota: Elaborado por el autor

### 3.2.11. Cronograma de Ejecución de Actividades

En la elaboración del cronograma de actividades se asignaron responsabilidades a cada uno de las áreas involucradas para la implementación de un manual de procesos que esta se llevara cabo dentro de un periodo comprendido de junio a septiembre del presente año que están función a los requerimientos del presente manual (Ver detalle en Tabla 18).

**Tabla 18**

*Cronograma de ejecución de actividades*

Actividades	Responsables	Año 1															
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaboración de políticas de gestión por procesos	Gerente general																
	Jefe de producción																
Sesiones para el levantamiento de procesos	Jefe de producción Responsable de procesos																
Sesiones de ajustes y validación	Gerente general																
	Jefe de producción																
	Responsable de procesos																
Jornada de socialización	Capacitador Jefe de producción Talento Humano																
Seguimiento y control	Jefe de producción																
Plan de mejoramiento de procesos	Gerente general																
	Jefe de producción																
	Responsable de procesos																

Nota: Elaborado por el autor

### **3.3. Estrategia para Fortalecer los Procesos Productivos de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del cantón Sigchos**

Para fortalecer los procesos productivos de la asociación “Asocolesig” se procede a proponer y establecer una matriz de estrategia el mismo que encuentra relacionado con los objetivos del desarrollo sostenible de la agenda 2030, para este caso particular se toma como referencia el objetivo número 12 que menciona sobre la producción y consumo responsables (Ver detalle en Tabla 18).

El consumo y la producción sostenible consiste en hacer más y mejor con menos. También se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles (ONU, 2023).

En cuanto a la implementación de los canales de distribución se establece estrategias de marketing que dentro a un año contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la asociación para lo cual se involucran a los diferentes departamentos que serán de aporte para la consecución de los objetivos (Ver detalle en Tabla 19)



**Tabla 19**

*Matriz de la estrategia para la asociación "Asocolesig"*

<b>Nombre de La Empresa</b>	Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos "ASOCOLESIG"					
<b>Misión Empresarial</b>	La producción de bienes, productos y servicios con altos estándares de calidad a través de la responsabilidad de aplicación del principio, valores y la responsabilidad con el medio ambiente.					
<b>Visión Empresarial</b>	Para el 2030 ser una de las mejores empresas en la región de sierra centro del país, que sea reconocida a nivel nacional por los estándares de calidad y por la aplicación de la sostenibilidad y la responsabilidad social y empresarial.					
<b>Tipo de Estrategia (Precio / Producto / Promoción/ Personal (Talento Humano) / Plaza / Procesos / Evidencias)</b>	Incluir el enfoque de la agenda para el desarrollo sostenible 2030 en cuanto a producción y el consumo responsable.					
<b>Objetivo Estratégico De la Empresa a Cumplir Con La Estrategia</b>	Fortalecer la capacidad productiva empleando equipos tecnológicos de punta para producir con efectividad y cubrir la demanda de los productos.					
N.	Acciones Estratégicas De MKT (Actividades, Tareas, Acciones)	Nivel De Implementación de la Estrategia de MKT en la Empresa (Operativo / Estratégico/ Administrativo)	Responsables (Áreas /Departamentos a Implementar las Acciones Estratégicas)	Indicadores	Variables / Rubros de Inversión	Presupuesto Estimado (\$ dólares de los Estados Unidos De América)
1	Evaluación de la situación actual de los procesos.	Estratégico/ Operativo	Área de almacenamiento/ Área de producción		Informe de diagnostico	\$ 950.00
2	Realizar un análisis de la aplicación del ODS 12.	Estratégico/ Operativo	Área de almacenamiento/ Área de producción	Al término del primer año de implementación de la estrategia sostenible se ha reducido la producción de merma en una 30%.	Auditoria de aplicación de la agenda 2030	\$ 600.00
3	Elaborar un plan de mejoras.	Estratégico/ Operativo	Área de almacenamiento/ Área de producción		Global de mejoras	\$ 300.00
4	Diseñar un Manual de procesos y procedimientos.	Estratégico/ Operativo	Área de almacenamiento/ Área de producción		Manual de procesos	\$ 3,950.00
5	Realizar la evaluación y seguimiento a la implementación de los procesos.	Estratégico/ Operativo	Área de almacenamiento/ Área de producción		Informe de seguimiento y evaluación	\$ 100.00
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia - Sumatoria (1+2+3+4+5)</b>						<b>\$ 5,900.00</b>

**Tabla 20**

*Matriz de estrategia de marketing para la empresa asociación "Asocolesig"*

<b>Nombre de La Empresa</b>	Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos "ASOCOLESIG"					
<b>Misión Empresarial</b>	La producción de bienes, productos y servicios con altos estándares de calidad a través de la responsabilidad de aplicación del principio, valores y la responsabilidad con el medio ambiente.					
<b>Visión Empresarial</b>	Para el 2030 ser una de las mejores empresas en la región de sierra centro del país, que sea reconocida a nivel nacional por los estándares de calidad y por la aplicación de la sostenibilidad y la responsabilidad social y empresarial.					
<b>Tipo de Estrategia (Precio / Producto / Promoción/ Personal (Talento Humano) / Plaza / Procesos / Evidencias)</b>	Fortalecer el emplazamiento de las ventas mediante la implementación de nuevos canales de comercialización.					
<b>Objetivo Estratégico De la Empresa a Cumplir Con La Estrategia</b>	Implementar los canales de distribución para ofertar los productos de la asociación.					
<b>N.</b>	<b>Acciones Estratégicas De MKT (Actividades, Tareas, Acciones)</b>	<b>Nivel De Implementación de la Estrategia de MKT en la Empresa (Operativo / Estratégico/ Administrativo)</b>	<b>Responsables (Áreas /Departamentos a Implementar las Acciones Estratégicas)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Variables / Rubros de Inversión</b>	<b>Presupuesto Estimado (\$ dólares de los Estados Unidos De América)</b>
1	Implementación de tres canales de comercialización	Estratégico/ Operativo	Comercialización		Estudio y segmentación de mercado	\$ 1,200.00
2	Mejoramiento de la infraestructura e instalaciones de la asociación.	Estratégico/ Operativo	Operación	Al término del primer año de fortalecimiento se ha mejorado tres canales de comercialización	Contracción de expertos en la construcción e instalaciones	\$ 3,200.00
3	Diseñar estrategias de comercialización online.	Estratégico/ Operativo	Marketing		Contratación y difusión en redes sociales	\$ 1,500.00
4	Incrementar puntos de ventas directos.	Estratégico/ Operativo	Operación		Segmentar mercado	\$ 1,500.00
5	Realizar la evaluación y seguimiento a la implementación de los procesos.	Estratégico/ Operativo	Operación		Informe de seguimiento y evaluación	\$ 700.00
<b>Presupuesto Referencial de la Estrategia - Sumatoria (1+2+3+4+5)</b>						<b>\$ 8,100.00</b>

## **Discusión de Resultados**

La gestión por procesos al ser implantado en las organizaciones constituye una herramienta estratégica en la que ayuda al mejoramiento de la calidad, satisfacción al cliente y mejora de la productividad. En cuanto al presente proyecto se establece que al no contar con un manual de procesos en la asociación “Asocolesig” ha tenido una incidencia negativa en el proceso productivo de la organización.

En cuanto al trabajo investigativo, denominado “La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID Ambato – Ecuador” de la autora Amada Gaibor, manifiesta que la gestión por procesos es de mucha importancia ya que esta permite identificar las líneas de producción de manera cronológica en las que intervienen ya sea directa e indirecta, los recursos humanos, económicos e insumos con cuales se puede determinar la productividad en cuanto a los resultados tanto de entradas y salidas (Gaibor, 2022).

De acuerdo al trabajo investigativo titulado “Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa Poliacrilart” del autor Calvache señala que al no identificar los factores que influyen en la productividad ya sean en la delegación de funciones, capacitar al empleado conlleva que la empresa tengan pérdidas, es así que la gestión por procesos ayuda a identificar estas falencias y a mejorar los procesos modernizando cada actividad y que garantice brindar productos y servicios de calidad a los clientes (Calvache, 2018).

Es así que de acuerdo a los resultados de las investigaciones coinciden su importancia de la implementación de la gestión por procesos para las empresas, ya que esta herramienta contribuye una guía para una mejor utilización de los recursos, aumentar la calidad en la producción y lograr los objetivos.

El presente trabajo investigativo como un aporte adicional se ha establecido estrategias innovadoras en el que consiste plantear una propuesta de implementación de un manual de procesos para el área de producción en la asociación “Asocolesig” que permita garantizar la calidad del producto, el aumento de la productividad en el desarrollo de las actividades, que la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y contar con el personal capacitado hacen que sean empresas competitivas.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- La asociación “Asocolesig” es una empresa de lácteos que ofrece productos derivados de la leche, el mismo que está regulado por la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria y para la ejecución de las actividades están al frente el gerente general, técnico de alimentos, jefe de producción y sus colaboradores. La asociación cuenta con una planta e infraestructura equipada para la elaboración de los productos lácteos y sus derivados en el cual se procedió a realizar el levantamiento de los procesos productivos.
- El análisis del entorno determinó puntos críticos y debilidades que la asociación atraviesa, no cuenta con un plan estratégico, existe informalidad en la continuidad de actividades, disminución de la productividad, en cuanto al análisis PESTEL se determinó que el poder adquisitivo de los compradores está afectado ante la situación económica del país, de acuerdo a la aplicación de la matriz de evaluación de las 7ps del marketing refleja que no cuenta con el personal para la ejecución de actividades de marketing, los canales de distribución y comunicación no son los adecuados y es así que de acuerdo al análisis de los expertos exponen que es importante la implementación de un manual de procesos en la empresa.
- Se elaboró la propuesta con el objetivo de fortalecer a la organización en la ejecución de sus actividades y contribuir al fortalecimiento de la productividad, para lo cual se elaboró un manual de procesos que se describen todas las directrices a seguir para levantar, documentar, actualizar y dar seguimiento a cada uno de los procesos de la asociación “Asocolesig” de esta manera que constituya una herramienta de gestión para la estandarización de los procesos y así mejorar la productividad de la asociación y que en función de las estrategias de fortalecimiento sean viables.

## **Recomendaciones**

- La asociación “Asocolesig” como uno de los puntos de partida es necesario que ponga énfasis en la ejecución del plan estratégico que son lineamientos importantes a la que debe regir para alcanzar con los objetivos y metas tanto administrativos, productivos y comerciales.
- Es necesario el fortalecimiento en los canales de distribución y comunicación de la asociación, para de esta manera contribuir al mejoramiento de la productividad en cuanto a las ventas y posventas de los productos que se ofertan dentro y fuera de la provincia de Cotopaxi.
- Es importante que adopte el presente trabajo investigativo y sea socializada a la junta directiva y al personal operativo que participan de manera directa en los procesos productivos de la industria el mismo que contribuya como herramienta estratégica de gestión para el fortalecimiento de procesos productivos.
- Incluir el manual y su ejecución presupuestaria en el POA y en POPA de la empresa, que contribuya al fortalecimiento estratégico de la organización y sea un modelo de gestión para las otras empresas que se vienen incursionando en las diferentes actividades.

## Referencias

- Amat, J. (2003). *Control de Gestión: Una perspectiva diferente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Estadísticas sector real*.  
<https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/sector-real>
- Bravo et al. (2011) *Contabilidad General*. Cuarta edición, Editorial Nuevo Día; Quito-Ecuador.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Carvajal, G., & et al. (2017). *Gestión por Procesos: Un principio de la gestión de calidad*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Calvache Banda, G. A. (2018). *Incremento en la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa POLIACRILART* [Tesis de grado de magister, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Institucional.  
[bit.ly/40gRP5d](https://bit.ly/40gRP5d)
- Castellnou, R. (29 de 10 de 2021). Emburse captio.  
<https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestión-por-procesos>
- Mata Solís, L. D. (28 de 05 de 2019). Investigalia.  
[bit.ly/3XraHh4](https://bit.ly/3XraHh4)
- Medina, (2010). Modelo Integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. EAN, 109-110.
- Danel Ruas, O. (2015). Metodología de la Investigación. Población y muestra.  
[bit.ly/3nkIDyk](https://bit.ly/3nkIDyk)
- Explorable Think Outside The Box (2014). Muestreo Probabilísticos y aleatorización.  
<https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>

- Fontalvo et al. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. SCIELO.
- Gaibor, A. (2022). Proyecto del trabajo de titulación para la obtención del título de ingeniero comercial: La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID Ambato-Ecuador.
- Gobierno de México. (2016). Blog del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.  
[bit.ly/3LVuySl](https://bit.ly/3LVuySl)
- García, et al. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232-236.  
[bit.ly/3K76Wso](https://bit.ly/3K76Wso)
- Hernández et al. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.  
[bit.ly/3v5hrUC](https://bit.ly/3v5hrUC)
- Hernández et al. (2014). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad*. 11 (1), 141-150.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Lucidchart. (2022). Lucidchart.¿Qué es Visio?  
<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-microsoft-visio>
- Ley Orgánico de Economía Popular y Solidaria. (2018).  
[bit.ly/40xSj6J](https://bit.ly/40xSj6J)



Kuznik, et al. (2010). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación (2), 315-344.*

[bit.ly/3TF8TQ5](https://bit.ly/3TF8TQ5)

Kotler et al. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. México. Editorial: Paidós.

Lanuez et al. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. (CDROM). IPLAC, La Habana, Cuba.

Maldonado et al. (2016). *Aumento de la productividad mediante gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose* [Tesis de pregrado, Universidad de Las Américas]. Repositorio Institucional, Quito.

[bit.ly/3JDzBnw](https://bit.ly/3JDzBnw)

Mendez. (2009). *Metodología de la investigación*.

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>

Norma Internacional ISO 9000. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad - Conceptos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

Nuño, P. (2017). *Tipos de Procesos Productivos*.

<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-procesos-productivos.html>

ONU, 2023. *Objetivos del Desarrollo Sostenible. Producción y consumo responsables*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

Pepper Bergholz, S. (01 de 05 de 2011). MEDwave .

<https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html#F7>

Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). *Introducción a la metodología de. Revista de Psicodidáctica, 11*.

Quiroa, M. (2021). *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/mapa-de-procesos.html>

Sacco System. (2022). Sacco System. *Cultivos Lácticos Iniciadores*.

<https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua española*.

<https://dle.rae.es/>

Riquelme, M. (18 de 10 de 2022). Web y Empresas

<https://www.webyempresas.com/proceso/>

Ruiz Barroeta, M. (26 de 07 de 2020). *Análisis Pestel*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Thompson, A et al. (2012). *Administración estratégica Teoría y Casos*. México:

The McGraw-HillCompanies Inc.

Universidad Nacional de Loja. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*.

Loja.

UP Posgrados Empresariales. (2019). Las 7ps de Marketing.

<https://blog.up.edu.mx/las-7-ps-de>

Yedra Muñoz, C. D. (2020). *Proyecto del trabajo de titulación para la obtención del título de ingeniero comercial: La gestión por procesos de la empresa VPKARD de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la productividad, periodo 2018-2019*.

## Glosario de Términos

**Cuajo:** Fermento de la mucosa del estómago de los mamíferos en el período de lactancia, que coagula la caseína de la leche (Real Academia Española, 2022).

**Cultivo láctico:** Son microorganismos que mediante un proceso catabólico (fermentación) son capaces de descomponer la lactosa, es decir, el azúcar contenido en la leche y sus derivados, y transformarla en ácido láctico (Sacco System, 2022).

**Inocuidad:** Se define como la característica que garantiza que los alimentos que consumimos no causan daño a nuestra salud, es decir, que durante su producción se aplicaron medidas de higiene para reducir el riesgo de que los alimentos se contaminen (Gobierno de México, 2016).

**Pasteurizada:** Elevar la temperatura de un alimento líquido hasta un nivel inferior al de su punto de ebullición durante un corto tiempo, y enfriarlo después rápidamente, para destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades del líquido (Real Academia Española, 2022).

**Software Visio:** Es un software para dibujar una variedad de diagramas. Entre ellos se incluyen diagramas de flujo, organigramas, planos de construcción, planos de planta, diagramas de flujo de datos, diagramas de flujo de procesos, modelado de procesos de negocios, diagramas de carriles, mapas 3D y mucho más (Lucidchart, 2022).

# **Anexos**

## Anexos

### Anexo 1

*Ficha de levantamiento de información secundaria para el diagnóstico situacional de la asociación “Asocolesig”*

<b>Fecha de observación</b>	
<b>Objetivo de la observación</b>	
<b>Detalle de la información levantada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos y servicios</li><li>• Legal</li></ul>
<b>Investigadoras responsables del levantamiento de la información</b>	

Nota: Elaborado por el autor

## Anexo 2

*Formato de encuesta para clientes finales y potenciales*

**Universidad De Las Américas**  
**Facultad de posgrados**  
**Dirección de Empresas, Mención Gestión de Empresas de Servicios**



### ENCUESTA

#### OBJETIVO:

Conocer la apreciación que tienen los clientes finales y potenciales en cuanto a los productos lácteos que ofrece “Asocolesig”.

#### Dirigido a:

Clientes de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del cantón Sigchos “Asocolesig”. La presente encuesta está conformada de 10 preguntas, el tiempo estimado le tomará 10 minutos para responder y la información brinda será de total confidencialidad y con fines académicos.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la respuesta que describe su opinión en cada una de las siguientes preguntas y según el caso ampliar de la manera más concreta posible.

**1. ¿Está Usted satisfecho con la atención que le brinda la empresa de productos lácteos “ASOCOLESIG”?**

1. Si

2. No

**2. ¿El horario de atención al cliente es para usted?**

1. Excelente   
2. Bueno   
3. Regular   
4. Malo

**3. ¿Cómo ve usted la atención por parte del personal que trabaja en la empresa de productos lácteos “Asocolesig”?**

1. Excelente   
2. Bueno   
3. Regular   
4. Malo

**4. ¿Se entrega a tiempo los pedidos solicitados a la empresa de productos**

**lácteos “ASOCOLESIG”?**

1. Si

2. No

**5. ¿Cómo considera usted los productos que ofrece la empresa son de buena calidad?**

3. Si

4. No

**6. ¿Está usted de acuerdo con el precio de los productos de la empresa?**

1. Si

2. No

3. Poco

**7. ¿Los pedidos realizados usted a la empresa lo recibe en su domicilio?**

1. Si

2. No

**8. ¿Recibe sus pedidos con la respectiva factura de compra?**

1. Si

2. No

¿Por qué?

.....  
**9. ¿Quién es la persona encargada de recibir sus pedidos en la empresa láctea?**

1. Vendedor

2. Bodeguero

3. Secretaria

4. Otro

**10. ¿Qué productos le gustaría que la empresa láctea ofrezca?**

1. Queso fresco

2. Mozarella

3. Yogurt

4. Mantequilla

5. Crema fresca Leche en pasteurizada (enfundada)

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**





#### Anexo 4

*Matriz PESTEL utilizada para el levantamiento de información en la asociación “Asocolesig”*

Factor	P	E	S	T	E	L
	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Detalle						

Nota: Elaborado por el autor

## Anexo 5

### Lista de chequeo de las 7ps del marketing

Las 7ps del marketing	Criterios de MKT	Aplicación			Percepción			Ponderación					
		Si	Medianamente	No	Excelente	Buena	Mala	1	2	3	4	5	
1. Producto	1.1. Calidad												
	1.2. Marca												
	1.3. Disponibilidad												
	1.4. Variedad												
2. Precio	2.1. Metodología según el mercado												
	2.2. Metodología según la competencia												
	2.3. Término de pago												
	2.4. Créditos												
3. Plaza	3.1. Canales de distribución												
	3.2. Número de canales de distribución												
	3.3. Canales de distribución segmentados												
	3.4. Redes sociales												
4. Promoción	4.1. Comunicaciones integradas de mercadotecnia												
	4.2. Marketing digital												
	4.3. Promoción personal												
	4.4. Promoción de ventas												
5. Personas	5.1. Personas en actividades de marketing												
	5.2. Personas de contacto con el cliente												
	5.3. Entrenamiento y capacidades												
	5.4. Motivación												
6. Procesos	6.1. Centrados en el cliente												
	6.2. Direccionados por el negocio												
	6.3. Características de diseño												
	6.4. Investigación y desarrollo												
7. Evidencia física	7.1. Experiencia de marca												
	7.2. Empaque												
	7.3. Experiencia on line												
	7.4. Atención directo al cliente												
<b>TOTAL</b>													

## Anexo 6

*Matriz de levantamiento de información en la asociación “Asocolesig”*



**Universidad De Las Américas**  
**Facultad de posgrados**  
**Dirección de Empresas, Mención Gestión de Empresas de Servicios**

### ENTREVISTA

**Tema:** La gestión por procesos y su incidencia en la Productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos (Asocolesig).

**Objetivo:**

- Analizar el entorno organizacional de la gestión por procesos y la productividad.

**Dirigido a:**

Personal administrativo y operativo de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del cantón Sigchos “ASOCOLESIG”. El presente cuestionario está conformado de 9 preguntas, el tiempo estimado le tomará 20 minutos para responder y la información brinda será de total confidencialidad y con fines académicos.

---

**DATOS GENERALES**

---

**Fecha:**

---

**Nombre del entrevistador:**

---

**Nombre del candidato:**

---

**Edad:**

---

**Sexo:**

---

**Nivel instrucción:**

---

**Área de conocimiento:**

---

**Experiencia:**

---

**Años de experiencia:**

---

---

**CUESTIONARIO**

---

1. ¿Qué considera usted que se debería incluir en los procesos de producción para darle mayor competitividad a los productos?

---

2. ¿Cómo dentro de los procesos podemos transversalizar la calidad de los productos lácteos?

---

---

**3. ¿Cómo podemos innovar en los procesos de producción?**

---

**4. ¿Cómo podemos diversificar los producto y servicios, en la organización?**

---

**5. ¿Considera usted que los procesos de comercialización incrementan el tema de productividad, y como se puede mejorar este proceso en la organización?**

---

**6. ¿Cree usted que al implementar un manual de procesos en la producción de lácteos mejorará los índices de productividad, cuales serían sus mejoras?**

---

**7. ¿Al aplicar un manual de procesos, como influiría en el proceso de la producción y productividad de la organización?**

---

**8. ¿Cuál sería el valor agregado que le daría usted a la organización para encontrar una diferenciación con la competencia?**

---

**9. ¿Cuál cree usted que sería temas de fortalecimiento para mejorar la productividad de la organización?**

---

**Sugerencias**

---

---

## Anexo 7

### *Procedimiento para levantar un proceso en la asociación Asocolesig*

N°	Responsable	Actividad	Descripción
1	Responsable de procesos	Analizar	Analizar la normatividad interna y procesos vigentes relacionados con el área funcional que vayan a ser efecto de levantamiento; con la finalidad de elaborar un catálogo preliminar de preguntas sobre roles, responsabilidades, actividades, con el fin de definir si es macro proceso, proceso, sub proceso, actividad y tarea.
2	Responsable de procesos	Entrevistar	Entrevistar a los actores involucrados en el área funcional para validar procesos existentes y/o identificar nuevos procesos, actividades de control, niveles de aprobación.
3	Responsable de procesos	Documentar	Documentar adecuadamente las tareas, incluyendo copias o formatos de los documentos requeridos dentro del proceso.
4	Responsable de procesos	Identificar	Identificar procesos, actividades y tareas, objetivo, alcance.
5	Responsable de procesos	Levantar	Levantar nuevos procesos y/o actualizar procesos existentes considerando el enfoque de procesos (entradas al proceso, procesamiento de la información y obtención de resultados).
6	Responsable de procesos	Codificar y Enlistar	Enlistar y Codificar los documentos que se generan de los procesos.
7	Responsable de procesos	Identificar y calificar	Identificar los procesos críticos, línea de negocios y actividades críticas (conjuntamente con el área de Riesgos Operativo) y señalarlos como tales en el inventario de procesos existente, de acuerdo a lo establecido por la norma de control.
8	Responsable de procesos	Presentar y validar	Presentar los procesos a los dueños de procesos para su validación y aprobación.
9	Responsable de procesos	Aprobar	Aprobar los procesos por la junta de accionistas.
10	Responsable de procesos	Elaborar y presentar	Elaborar y presentar el plan de mejora de los procesos a los jefes responsable de las áreas.

*Nota: Elaborado por el autor*

## Anexo 8

### Ficha de plan de acción de la asociación Asocolesig

LOGO	FICHA DE PLAN DE ACCIÓN DE LA ASOCIACIÓN ASOCOLESIG				VERSIÓN:
					FECHA:
Macroproceso: Procesos Habilitantes de Apoyo					
Proceso:					
Subproceso:					
Nro	Nombre del proceso	Estado del proceso	Mejora del proceso	Responsable	Fecha de cumplimiento
Recomendación / Limitante:					

Nota: Elaborado por el autor

## Anexo 9

### *Fotografías de la planta física de la asociación “Asocolesig”*



### *Fotografías de transporte de la asociación “Asocolesig”*



Nota: Elaborado por el autor

## Anexo 10

*Fotografías del Laboratorio de la asociación “Asocolesig”*



Nota: Elaborado por el autor



## Anexo 11

### *Fotografías de Producción de Queso de la asociación “Asocolesig”*



Nota: Elaborado por el autor

## Anexo 12

### *Fotografías de producción de yogurt de la asociación “Asocolesig”*



Nota: Elaborado por el autor

## Anexo 13

*Fotografías de productos de la de la asociación “Asocolesig”*



Nota: Elaborado por el autor